Summer July 30, 2013

Yükseköğrenimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Bir Model Önerisi

Muhammet Negiz

T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

VE

BİR MODEL ÖNERİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Muhammet NEGİZ

Danışman
Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Erzincan 2013

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

Üye : Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜNER

Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir 30/07/2013

Prof. Dr. Adem BAŞIBÜYÜK
Enstitü Müdürü

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

VE

BİR MODEL ÖNERİSİ

Muhammet NEGİZ

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2013

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Çetin BEKTAŞ

ÖZET

Yükseköğretim kurumları ülkelerin kültürel, ekonomik ve sosyal kalkınmasına destek olan önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle ülkeler, yükseköğretim kurumlarının sayı ve kalitesini artırmak için çalışmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının kalitesinin artırılması ve standardizasyonu çalışmaları dünya üniversitelerin gündeminde yer alan bir konudur. Kalitenin çerçevesi ve kullanılması gereken metodoloji üzerine yapılan çalışmaların sayısı sürekli artmaktadır.

Kalite çalışmalarının uygulanmasında öne çıkan en önemli anlayış Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak görülmektedir. Dünyada birçok üniversite kalite artırma çalışmalarına odaklanmış ve bu çalışmalar için kurumlar oluşturmuştur. Avrupa Birliği ülkeleri, ABD, Rusya, Japonya gibi birçok ülke yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik kurumsallaşma çalışmalarına devam etmektedir.

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında da Toplam Kalite Yönetimi uygulama çalışmaları devam etmektedir. Üniversite yönetimleri kalitenin artırılması konusunda çalışmalar yapmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK), hazırlamış olduğu Yükseköğretim Strateji Belgesi'nde yükseköğretimde kaliteye yer vermiş ve önemini vurgulamıştır.

Yükseköğretim kurumlarında kalitenin artırılması sırasında uygulanacak olan metodoloji konusunda belirsizlik vardır. Bu çalışma, bir model önererek bu belirsizliği ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, TKY, Yükseköğretim

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION AND A MODEL SUGGESTION

Muhammet NEGİZ

Erzincan University

Institute of Social Sciences, Business and Administration Department

M.A. Thesis, July 2013

Thesis Supervisor: Associate Prof. Çetin Bektaş

ABSTRACT

Higher Education Institutions are one of the important elements which support countries in cultural, economical and social development. Herewith, countries work to enhance quantity and quality of Higher Education Institutions.

The works of enhancement and standardization of quality of Higher Education Institutions is a issue which takes part in agenda of universities of the world. Number of works constantly increasing which is about quality frame and metodology should be used.

Total Quality Management (TQM) seems most important understanding in implementations of quality works. Lots of universities have focused to quality enhancement works and established institutions for this quality works. Lots of countries as much as Eurepean Union, United States of America, Russia, Japan continue to institutionalization works for Total Quality Management in Higher Education Institutions.

Total Quality Management implementation works continue in Higher Education Institutions of Turkey, also. Administrations of universities work on quality enhancement. The Council of Higher Education included quality issue in the Higher Education Strategy Document and mentioned its importance.

There is an uncertainty for metodology which will be used in quality enhancement of Higher Education Institutions. This study aims to remove uncertainty by offering a model.

Key Words: Higher Education, Quality, Total Quality Management, TQM

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TARİHÇESİ, GURULAR,YAKLAŞIMLARI, YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KALİTE BOYUTLARI

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, İLKELERİ, GÖSTERGELERİ, ARAÇLARI, UNSURLARI VE MODELLERİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TKY MODEL ÖNERİSİ

TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

KISALTMALAR CETVELİ

ADEK : Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu

AKTS : Avrupa Kredi Transfer Sistemi

AÜB : Avrupa Üniversiteler Birliği

AYA : Avrupa Yükseköğretim Alanı

CRUS : The Rectors' Conference of the Swiss Universities

EFQM : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı

ENQA : Avrupa Yükseköğretimde Kalite Derneği

EQAR : European Quality Assurance Register for Higher Education

ERASMUS :European Region Action Scheme for the Mobility of University Students

ESG : Kalite Güvencesi İçin Avrupa Standart ve İlkeleri

ESIB : Avrupa Ulusal Öğrenci Sendikaları Birliği

EURASHE : Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği

EUA : Avrupa Üniversiteler Birliği

FINHEEC : The Finnish Higher Education Evaluation Council

HEQC : Yükseköğretim Kalite Konseyi

INQAAHE : International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education

LYS : Lisans Yerleştirme Sınavı

NQA : Nordic Quality Assurance

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TÜS : Toyota Üretim Sistemi

UNESCO : Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

YGS : Yükseköğretime Geçiş Sınavı

YÖDEK : Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu

ÖNSÖZ

İnsanlar tarih boyunca mal ve hizmetlere yönelik çeşitli beklenti içerisinde olmuşlardır. Bu beklentiler kalite kavramının doğmasına neden olmuştur. Hammurabi yasalarından itibaren yazılı hale gelen kalite tanım ve standartları Sanayi Devrimi ile yeni ve modern bir boyut kazanmıştır. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesine yönelik çeşitli yaklaşımlar geliştirilerek daha iyiyi elde etmenin yolları aranmıştır. Bu süreç içerisinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı geliştirilmiştir. Üretim alanında başarılı olarak uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, hizmet sektöründe de olumlu sonuçlar vermiştir.

Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan yükseköğretim kurumları da çağın gereklerine uygun, öğrenci, sanayi, toplum ve bilim dünyasının beklentilerini karşılamaya yardımcı olan bir kalite yönetim modeli arayışında olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği, Rusya, Japonya gibi birçok ülkede yükseköğretim kurumlarına yönelik kalite yönetim modelleri oluşturulmuştur. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları da kalite çalışmaları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Yükseköğretim kurumları, bu kalite arayışlarına çözüm olarak Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya başlamıştır. Toplam kalite yaklaşımının yükseköğretim kurumlarının karşılaştığı sorunları çözüm getireceği anlayışı genel olarak kabul görmüştür.

Bu çalışmanın amacı; yükseköğretim kurumlarında iyileştirilmesi gereken alanları genel olarak belirlemek, kurumlarda uygulanan kalite modellerini ortaya koymak ve yükseköğretim kurumları için yeni bir Toplam Kalite Yönetimi modeli önerisinde bulunmaktır.

Danışmanlığımı üstlenmiş olan, tez hazırlama sürecindeki çalışmalarıma katkı ve önerileri ile destek olan ve bu süre zarfında yakın ilgi ve sabrını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Çetin Bektaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları çağın gereklerine uygun kalite yönetim modellerine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modeller, yönetim anlayışının yaşadığı evrimle paralel olarak ortaya çıkmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen Malcolm Baldrige Modeli'nin eğitim alanında uygulanması ile yükseköğretime yönelik özgün modeller oluşturularak yükseköğretim kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır.

Avrupa Birliği, yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi uygulamaları alanında yapılan çalışmaları teşvik etmiş ve bu alana yönelik çalışan ekipler oluşturmuştur. Bu çalışmalar doğrultusunda EFQM Mükemmellik Modeli yükseköğretim kurumlarına uygun hale getirilmiştir.

Yükseköğretim kurumlarının ortak kalite ve standartlara sahip olması fikri ile Bologna Süreci'ni başlatan Avrupa Birliği ülkeleri, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nı oluşturma çalışmalarına başlamıştır. Avrupa Yükseköğretim Alanı, kıtasal manada toplam kaliteyi sağlama amacı ile atılan ciddi bir adımı ifade etmektedir. Bu sayede, Avrupa Birliği ülkelerinde bulunan yükseköğretim kurumlarının kalite şartları belirli bir standarta taşınacak ve bu kurumlar arasında iletişim kolaylaşarak kalite konusundaki tecrübe ve gelişmeler paylaşılarak sürekli gelişme sağlanacaktır. Avrupa Birliği ülkeleri, üye olmayan ülkelerinde sürece katılmasını desteklemiştir.

Avrupa Birliği ülkeleri, yükseköğretimde toplam kaliteyi sağlamak için belirli dönemlerde çalışma toplantıları ve konferanslar düzenlemektedir. Bu etkinlikler çerçevesinde üye ülkelerin eğitim bakanlıklarının sürece destek vermeleri amaçlanmaktadır.

Malcolm Baldrige, EFQM Mükemmellik Modeli ve Bologna Süreci modelleri, yükseköğretim kurumlarının yeni kalite modelleri oluşturmalarına yardımcı olmuştur. Birçok ülke, bu kalite yönetim modellerini ulusal temelli olarak şekillendirmiş ve kendi modelini oluşturmuştur.

Günümüzde, yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi sağlayacak yönetim modelleri üzerine birçok toplantı, konferans ve çalıştay düzenlenmektedir. Bu etkinliklerin sayıları sürekli olarak artmaktadır.

Yükseköğretim kurumları için bir toplam kalite modeli oluşturma amacı ile yapılmış olan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; kalite kavramı, tarihçesi, kalite gurularının yaklaşımları ve yönetim yaklaşımlarında kalite boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; yükseköğretimde kalite kavramı, ilkeleri, göstergeleri, araçları konuları incelenmiştir. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulama araçları, Toplam Kalite Yönetimi unsurları ve yükseköğretim kurumlarında kullanılan kalite yönetim modelleri hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; yükseköğretim kurumlarında kullanılan kalite yönetim modelleri ve üretim faktörleri ışığında yükseköğretim kurumları için Toplam Kalite Yönetimi modeli önerisinde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
KALİTE, KALİTE GURULARI, KALİTE YAKLAŞIMLARI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KALİTE BOYUTLARI

I.KALİTE KAVRAMI

Günümüzde, kalite üzerine yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Küresel piyasalarda kalite, başarı için gerek duyulan bir faktör haline gelmiştir. Kalite, organizasyonların faaliyetlerinde önemli bir yer edinmiştir.

Juran, kalitenin konumunu *"XX. yüzyıl verimliliğin asrı olduğu gibi XXI. yüzyıl kalitenin çağı olacaktır"* cümlesiyle, ifade etmektedir[1]. Örgüt ve kurumların kalite çalışmalarına yönelimi, bu tespiti doğrulamaktadır.

Kalite, insanlık tarihi boyunca var olan ve gelişen bir kavramdır. Eski tarihi belgelerde dahi, o günün şartlarına göre kalitenin tanımı yapılmış ve yasalarla uygulanması sağlanmıştır [2].

Kalite kavramının tanımında bir mutabakat yoktur. Kalite üzerine yapılmış olan başlıca tanımlar şu şekildedir[3]:

-Mal ve hizmet üretiminde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır.

-Müşteri, işveren ve personel mutluluğu için yapılan çalışmaların tümüdür.

-İhtiyaç, standartlar ve kullanıma uygunluktur.

-Bir mal veya hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneğini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği).

-Belirli bir mal ve hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu).

-Bir mal veya hizmetin, belirlenmiş veya muhtemel ihtiyaçları karşılayabilme özelliklerinin tümüdür (TS-ISO).

---

[1] Juran, J., Godfrey, A.B., (1999),Juran's Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill Co., New York, s. 387.
[2] Diken, A., (1998), Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 8, Konya, s.3-4.
[3] Bedük, A. , (2010), Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, s. 126.

II. KALİTENİN TARİHÇESİ

İnsanlar, tarihin başlangıcından itibaren çeşitli şekillerde kalite ile etkileşim içinde olmuştur. Kalite için çeşitli tanım, kriter ya da standartlar belirleyip günlük yaşamdaki yerini tayin etmişlerdir. Hammurabi dönemlerinden itibaren yazılı belgelerde görülebilen bu süreç, 19. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel nitelikte incelenmeye başlanmıştır[4].

Üretimde mükemmelliği sağlamak için başlayan kalite yolculuğu, 1750'li yıllardan Sanayi Devrimi'ne doğru, nitelik kazanarak sürmüştür. Bu yolculuk, İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri malzeme ve teknoloji kalitesini iyileştirme çalışmaları ile yeni bir boyuta taşınmıştır. Walter Shewhart'ın istatistiksel proses kontrol yöntemleri kullanılmaya başlanmış ve özel askeri kalite standartları hazırlanarak yayınlanmıştır[5].

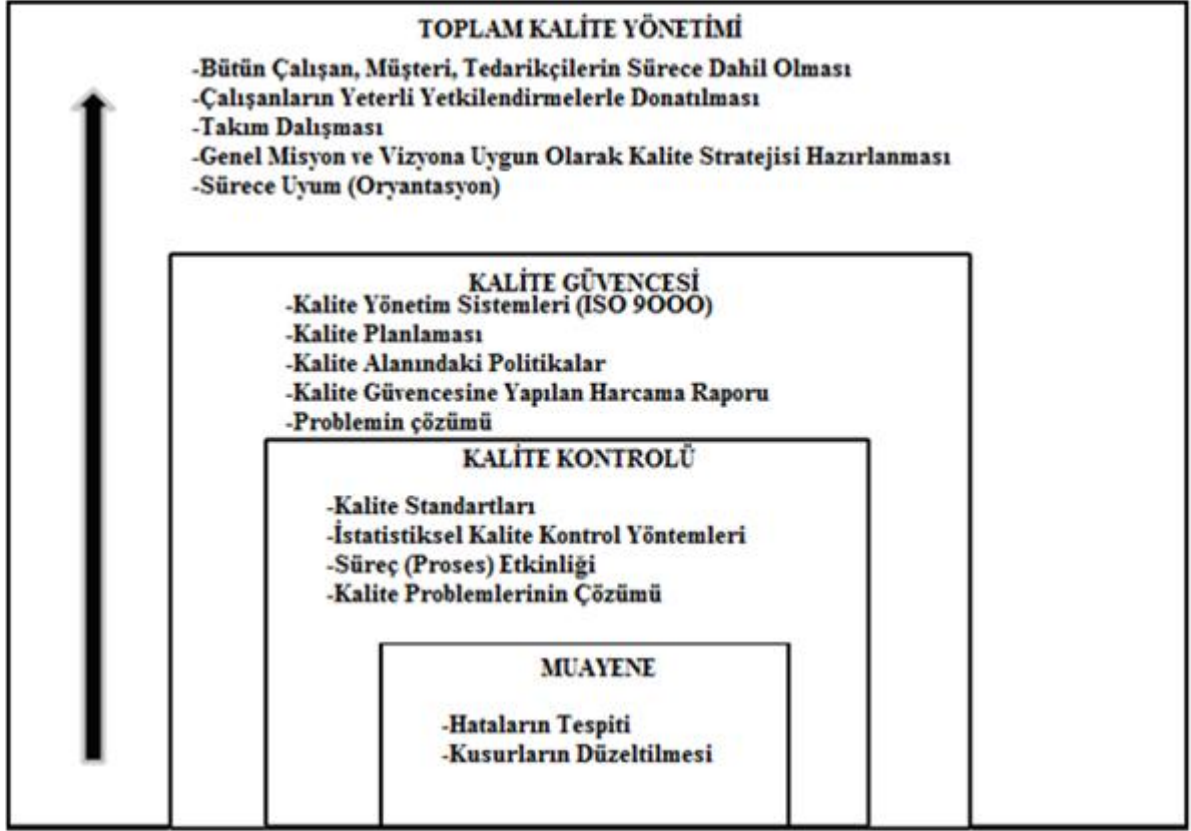
II. Dünya Savaşı sonrasında modernizasyon faaliyetlerine başlayan Japonya, ABD'den gelen Joseph M. Juran ve W. Edwards Demings'in çalışmaları ile eski gücünü kazanmaya ve kalkınmaya başlamıştır. Juran ve Demings'in kalite yaklaşımları ve ABD'nin kalite alanındaki birikimleri Japonya ile paylaşılmıştır. Demings'in seminerleri vasıtasıyla Japonya'da birçok yönetici bilgilendirilmiştir. Bu sayede, kalite çalışmaları ülke çapında yaygınlaşmıştır. Japonlar, bu çalışmalarla, "kalite çemberleri"ni geliştirmiştir[6]. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bu sürecin zirve noktası olmuştur.

Üretim sektöründe kalite kavramının tarihsel gelişimi dört başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar; muayene, istatistiksel kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite şeklindedir[7]. Bu durum aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir[8]:

---

[4] Diken, A., (1998), Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 8, Konya, s. 3-4.
[5] http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html
[6] Diken, s. 6.
[7] Efil, İ., (2010), Toplam Kalite Yönetimi, Dora Yayınları, Bursa.
[8] Rampersad, H. (2005), Obshee Upravleniye Kachestvom Lichnostnye i Organizatsionnie İzmeneniya, Olimp Business Publication, Moskova, s. 9.

Tablo 1. Geleneksel Kalite Çalışmalarından TKY'ye Geçiş



Kaynak: Rampersad, H., Obshee Upravleniye Kachestvom Lichnostniye i Organizastsionnie İzmeneniye, Olimp Business Publication, Moskova, 2005, s. 9.

Ürünlerin içerisinden kusurlu olanların tespit edilip düzeltilmesi ile başlayan kalite çalışmaları, istatistiksel yöntemlerin kullanılarak kalite kontrolü yapılması süreci ile devam etmiştir. Kalite kontrolü süreci sonrasında kalite güvence çalışmaları gerçekleşmiştir. Bu süreçte kalite planlaması, kalite politikaları ve kalite güvencesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Kalite güvencesi süreci sonrasında Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte; takım çalışması, çalışan, müşteri ve tedarikçilerin sürece dahil olması, çalışanların yetkilendirilmesi gibi işlemler gerçekleştirilmiştir.

1991 yılına kadar kalite anlayışının yaşamış olduğu tarihsel süreç aşağıdaki tabloda kısaca ifade edilmiştir[9]:

[9] Efimov, V. V., (2004),Uluchshenie Kachestvo Proyektov i Protsessov, Ulyanovsk Devlet Teknik Üniversitesi Yayınları, Ulyanovsk, s. 164.

Tablo 3. Kalite Anlayışının Tarihsel Süreci

Tarih	Süreç
1989	TKY Stratejisi (John S. Oakland)
1988	"Reengineering" İş Süreci (M. Hammer)
1987	Kalite Yönetim ve Güvence Sistemleri
1980	Toplam Kalite Hareketi
1970	Kalite Çemberleri (K. Ishikawa)
1965	"Sıfır Hata" (P. Crosby, T. Katarbinski, B. Dubovikov, İ. Halpin)
1960	Kalite Yaklaşımında Japon Usulü (K. Ishikawa, G. Taguchi)
1956	Kalite Yönetim Sistemi (A. Feigenbaum)
1950	İstatistiksel Süreç Kontrolü (E. Deming, J. Juran)
1940	Basit İstatistiksel Modellerin Kullanılması
1931	İlk Kez Matematiksel Modellerin Uygulanması (W. A. Shewhart)
1922	İdeal Memurluk Tipi (M. Weber)
1916	Yönetim Teorisi (H. Fayol)
1915	Mekansal ve Zamansal Dağılım (F. L. Gilbert, H. Ford)
1903	Yönetimin Bilimsel Temelleri (F. Taylor)

Kaynak: Efimov, V. V., Uluchsheniye Kachestvo Proyektov i Protsessov, Ulyanovsk D. T. Üniversitesi Yayınları, Ulyanovsk, 2004, 164.

Kalite süreci yukarıdaki gibi bir tarihsel süreç sonrasında Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile neticelenmiştir. Toplam kalite ve uygulanabilir olduğu alanlara yönelik çalışmalar devam etmektedir.

III. KALİTE GURULARI VE YAKLAŞIMLARI

Dünya, kalite çalışmalarının teori ve pratik olarak yaşamış olduğu gelişimi William Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armond V. Feigenbaum, Masaiki Imai, Tom Peters, Claus Moller gibi kalite gurularına borçludur. Bu kişilerin geliştirdiği uygulamalar, günümüzdeki kalite modellerinin oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu bölümde kalite gurularının geliştirmiş oldukları fikir ve önerilerin yükseköğretim kurumlarındaki kalite uygulamalarına olan yansımaları incelenecektir.

A. William Edwards Deming

Willim Edwards Deming, 1920'li yıllarda yapılmış olan Hawthorn Araştırmaları'nda görev almış, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü alanlarında çalışmalar yapmış bir istatistikçidir. Japonya'nın II. Dünya Savaşı nedeniyle yaşadığı yıkım sonrasındaki restorasyon döneminde, kalite çalışmalarında görev almıştır. Kalite konusundaki fikirleri büyük rağbet görmüş, Japonya'da ulusal kahraman haline gelmiştir. Japonya'da kalite alanındaki en büyük ödüle adı (Deming Ödülü) verilmiştir. Deming'in kalite çalışmaları ABD'de 1980'li yılların başında duyulmaya başlanmıştır[10]. Deming, yaptığı çalışmalar nedeniyle kalite konusunda önde gelen bir isim haline gelmiştir.

1. W. E. Demings'in 14 İlkesi ve Yükseköğretimde Kalite

Deming, kalite çalışmaları için 14 ilke belirlemiştir. Bu ilkeler, yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmaları açısından da geçerlilik taşımaktadır. Bonstingl, Deming'in 14 ilkesini eğitim odaklı olarak incelemiştir. İlkeler, yükseköğretime uygun hale getirildiğinde aşağıdaki gibi sıralanabilir[11]:

- Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratılmalıdır: Öğrencilerin öğrenmesini sağlayan asıl unsur, sürekli öğrenme süreci oluşturmaktır.

- Yeni felsefeyi benimsemelidir: Rektör, dekan, enstitü müdürü, bölüm başkanı, öğretim üyeleri ve öğrenci takımlarının yeni felsefi benimsemesi sağlanmalıdır.

- Kitlesel denetime bağlılığa son verilmelidir: Öğrencilerin bilgisinin sadece sınav ile ölçülmesi, öğrencilerin yeteneklerini anlamaya yetmeyecektir. Yeni uygulamalar geliştirilerek, gerçek ölçüm yapılmalıdır.

- Sadece etiket üzerinden iş görmeye son verilmelidir: Yükseköğretim kurumunda ve kurum ile toplum arasında, güven ve katılıma dayalı ilişkiler tesis edilmelidir.

- Üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir: Yükseköğretim kurumu, rektör, dekan, enstitü müdürü, bölüm başkanı, öğretim üyelerinin öğrenim kalitesi ve kişisel gelişimini artırmak için kurumda sürekli gelişim merkezi kurulmalıdır.

---

[10] Yolcuoğlu, İ. G., (2001), İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, Golden Print Yayınları, İstanbul, s. 15-16.

[11] Yıldırım, H. A., (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınevi, Ankara, s. 78.

- Eğitim programları oluşturulmalıdır: Yükseköğretim kurumu, liderler (rektör, dekan, enstitü müdürü, bölüm başkanı) ve kurumun kültür ve beklentilerine yabancı olan yeni çalışanlar için eğitim programları oluşmalıdır.

- Liderlik oluşturulmalıdır: Yükseköğretim kurumunun gelişiminde birlikte çalışmayı sağlayan lider kadrosu oluşturulmalıdır.

- Korku uzaklaştırılmalıdır: Yükseköğretim kurumlarında üretkenliği engelleyen korku unsurları ortadan kaldırılmalıdır.

- Bölümlerarası engeller kaldırılmalıdır: Üretkenliği etkileyecek rol ve statü vb. engeller kaldırmalı ve bölümler arası kalite takımları oluşturulmalıdır.

- Çalışanlar için slogan oluşturmaktan vazgeçilmelidir: Eğitimdeki hedeflere ulaşılamadığı zaman bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemde gerekli değişikler yapılmalıdır.

- Kotalardan vazgeçilmelidir: Öğrenme ölçüm aracı olarak sadece sınavlar kıstas alınmamalı, yeni ölçüm yöntemleri geliştirilmelidir.

- Çalışanların mutluluğuna engel unsurlar, ortadan kaldırılmalıdır: Öğretim üyesi ve öğrencilerin önüne çık(arıl)an engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Etkin bir eğitim ve öğretim programı oluşturulmalıdır: Yükseköğretim kurumunun müşteri tatminini artırması ve liderliğini sürdürmesi için, yönetici, öğretim üyesi ve öğrencilere yönelik, sürekli eğitim programları hazırlamalıdır.

- Dönüşüm için harekete geçmelidir: Tüm paydaşların ortak çabası ile toplam kalite gerçekleştirilecektir.

Deming, bu ilkeler ile kalite yönetiminin başarı ipuçlarını vermiştir. Bütün ilkelerde vurguladığı çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, liderlik, grup çalışması, doğru ölçüm kriterleri, eğitim, ortak hedef belirleme, belirlenen hedeflerin sayısal zorunluluk haline gelmemesi ve engelleri kaldırma olarak özetlenebilir[12].

Yükseköğretim kurumu içinde kalite çalışmalarının başarılı olması için, liderlerin (rektör, dekan, enstitü müdürü, bölüm başkanı), öğretim üyeleri, öğretim elemanları, öğrenciler, öğrenci velileri, sanayi kuruluşları ve toplum ile iş birliği yapması gerekmektedir.

Başarı için Deming'in vurgulamış olduğu bir diğer konu eğitimdir. Yükseköğretim kurumunda, kalite çalışmaları öncesinde gerekli eğitimleri vererek çalışanların bilgi sahibi olması sağlanmalı ve çalışanlar harekete geçirilmelidir.

[12] Leonard, D., (2008), Quality and Leadership, Quality Texas Foundation, www.texas-quality.org.

2. W. E. Demings'in 7 Ölümcül Hastalık Sıralaması ve Yükseköğretimde Kalite

W. E. Demings, kalite çalışmalarında başarısızlığa sebep olan unsurları 7 ana başlık altında sıralamış ve bunlara "7 Ölümcül Hastalık" adını vermiştir. Üretim sektöründen yola çıkılarak yapılan bu tespitler, yükseköğretim kurumlarında da geçerlidir. Yükseköğretimdeki kalite çalışmalarının başarısı için bu unsurlara dikkat edilmelidir. Deming'in sıralamış olduğu 7 unsur şu şekildedir[13]:

- Amaçlarda sürekliliği sağlayamama,

- Kısa süreli kararlara önem verme,

- Performans değerlendirmede hüner takdiri ve yıllık gözden geçirme,

- Yönetimin değişkenliği,

- Görünen rakamları kullanarak yönetim,

- Aşırı düzeltme maliyetleri,

- Aşırı taahhüt faaliyetleri.

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmalarının süreklilik gösterememesi, kısa süreli olarak uygulanması durumunda başarısızlık kaçınılmazdır. Belli bir uygulama sonrasında kalite yeterli görülüp çalışmaların durdurulması halinde yaşanmakta olan değişim sürecinin gerisinde kalınacaktır.

"Tanımlayamadığınızı ölçemezsiniz, ölçemediğinizi analiz edemezsiniz, analiz edemediğinizi iyileştiremezsiniz, iyileştiremediğinizi kontrol edemezsiniz ve kontrol edemediğinizi yönetemezsiniz" ilkesinde ifade edildiği gibi[14], yıllık gözden geçirme ve değerlendirmenin yapılmadığı bir yükseköğretim kurumunda, kalitenin gelişimi ve seyri yönetilemeyeceği gibi kalite çalışmalarından olumlu bir sonuç alınamayacaktır. Mevcut durum tespit edilmeli ve çalışanların performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

[13] Tekin, 1999, s. 119.
[14] Işığıçok, E., (2007), Çalışan Memnuniyet Araştırmalarında Kimlik Bilgileri Sorunu, http://www.ekohaber.com.tr/index-ekohaber-5-haberid-4978.html.

B.Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, kalite tarihinde "kalite çemberlerinin babası" olarak yer edinmiş, Deming ve Juran'ın öğrencisi olarak yetişmiştir. Japonya'da firma çapında kalite kontrol kavramına da sahip çıkarak Juran, Deming, Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon bakış açısı içerisinde bütünleştirmiştir. Ishikawa yaklaşımında, temel hedef, müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermektir[15].

Kaoru Ishikawa, sebep-sonuç diyagramı ile organizasyonun problemlerinin çözülebileceğini göstermiştir[16]. Yükseköğretim kurumlarının, toplam kalite çalışmalarında yararlanabileceği bu yöntem, problemlerin sebeplerini tespit ederek çözüm üretmeyi amaçlamaktadır.

Ishikawa'nın önermiş olduğu 6 madde, yükseköğretim kurumlarındaki toplam kalite çalışmalarına da katkı sağlayacaktır. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir[17]:

- Önce kalite gelir, kısa dönemde kar gelmez.

- Üreticiye değil, tüketiciye yönelik olmalıdır.

- Müşteri ile aradaki engeller kaldırılmalıdır.

- Eldeki bilgi ve istatistikler kullanılmalıdır.

- İnsanlara saygı, yönetim prensibi olmalıdır.

- Fonksiyonel bir yönetim uygulanmalıdır.

Ishikawa'nın kalite konusundaki düşünceleri, yükseköğretim kurumları açısından önemlidir. Çalışmaların, kalite ve müşteri odaklı olmasını vurgulamaktadır. Yükseköğretim kurumu, "bir sonraki proses müşterimizdir" anlayışı ile hareket ettiğinde, kalitesini artıracaktır.

Disiplinlerarası iletişime açık, verileri kullanan ve insana saygının esas olduğu yükseköğretim kurumu, Ishikawa'nın ifade ettiği kalite özeliklerine ulaşacaktır.

---

[15] Efil, TKY, s. 100.
[16] Dew, J. R., Mcgowan, M., (2004), Continuous Quality Improvement in Higher Education, Praeger Publishers, ABD, s. 139.
[17] Halis, MYO'lar için TKY, s. 69.

C.Joseph M. Juran

Kaliteyi “amaca uygunluk” olarak tanımlayan Joseph M. Juran, Deming gibi Hawthorn Araştırmaları’nda görev almış ve II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da kalite çalışmalarında bulunmuştur. İlk dikkat çeken çalışması “Kalite’nin El Kitabı”, 1954 yılında yayınlanmıştır. Juran’a göre kalite yönetimi, örgütün tümden revizyonunu gerektirmemektedir[18].

Juran, kalite yönetimi anlayışını; kalite planlaması, kontrolü ve iyileştirmesi olarak üç bölümde incelemiştir. Bu bölümler aşağıda sıralanmıştır[19]:

Kalite planlaması:

- Müşterinin kim olduğunu belirleme,
- Müşterinin ihtiyaçlarını belirleme,
- İhtiyaçlara karşılayacak ürün geliştirme,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kadar ürün özelliklerini optimize etme,
- Ürün üretim süreci geliştirme, şeklindedir.

Kalite kontrolü:

- Fiili performansın ölçülmesi,
- Planlanan ile gerçekleşen performans farkının belirlenerek analiz edilmesi,
- Farklarla ilgili olarak düzeltici önlemlerin alınması,
- Ölçüm birimlerinin belirlenmesi,
- Kalite ölçütlerinin oluşturulması,
- Performans standartlarının belirlenmesini, sağlar.

Kalite iyileştirmesi:

- Kalite iyileştirme ihtiyaçlarının tespit etme,

---

[18] Yolcuoğlu, İ. G., (2001), İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, Golden Print Yayınları, İstanbul, s. 18-19.
[19] Halis, MYO’lar için TKY, s. 71-72.

- Kalite iyileştirme projelerini hazırlama,

- Projeleri faaliyete geçirme,

- Kalite iyileştirme sebeplerini araştırma,

- Sorun çözme tekniklerini geliştirme,

- Kalite iyileştirmenin yararlarını saptamak için gerekli kontrolleri yapma, şeklindedir.

Juran'a göre yükseköğretimde kalite uygulamaları sürdürüldüğünde yapılması gereken ilk şey, kurum müşterilerini tanımlamadır. Tanımlanan kitlenin ihtiyaçları belirlenerek, gerekli ürün ve hizmet sunulmalıdır. Üretim süreci hazır ve sürdürülebilir olmalıdır.

Yükseköğretim kurumu, müşterilerine hizmet verirken performans süreci takip edilmelidir. Standart performanslar belirlenmeli, gerekli ölçme ve kontroller yapılmalıdır.

Kalite çalışmaları öncesinde, eksik olan uygulama ve metotlar tespit edilmeli ve süreç iyileştirme projeleri hazırlanmalıdır. Hazırlanmış olan iyileştirme projeleri uygulamaya konmalı ve çalışmaların getirdiği yararlar tespit edilmelidir.

D.Philip Crosby

1979 yılında yayınlanmış olan "Kalite ücretsizdir" adındaki kitabı ile tanınmış olan Philip Crosby, sonradan hükümet politikası haline gelecek olan "sıfır hata" programını başarılı bir biçimde uygulamıştır[20]. Crosby'nin kalite anlayışı; miktarı belirleme (quantification), liderlik yönetimi ve tedavi yerine önlem olmak üzere 3 temele dayanmaktadır[21].

Crosby, yükseköğretimde kalite çalışmalarına da yol gösterecek olan 14 kalite geliştirme adımı önermiştir. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir[22]:

- Yönetim taahhüdü: Kalite çalışmalarında yönetim desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

---

[20] Diken, s. 32.
[21] Beckford, J., (1998), Quality a Critical Introduction, Routledge Publication, Kanada, s. 53.
[22] Crosby, Ph., (1979), Quality Classic, Crosby's 14 Steps to Improvement, McGraw-Hill, www.asq.org.

- Kalite geliştirme ekibi: Bu ekip için bütün bölümlerden temsilciler seçilmelidir. Kalite çalışmalarında yer alan her birey, kendi bölümü hakkında bilgi sağlayarak, faaliyetlere katkıda bulunmalıdır.

- Kalitenin ölçülmesi: Kurum kalitesini tespit etmek bir gerekliliktir. Her bölüm için kalite ölçümleri yapılmalıdır.

- Kalite değerlendirme maliyeti: Kalite maliyetlerini belirlemek, kurumun alacağı kararlar açısından önem taşımaktadır.

- Kalitenin farkında olma: Kalitesiz üretim maliyetinin ölçülmesi ve bu bilgilerin çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Amaç, çalışanları kısa süreliğine motive etmek değil, ciddi bir paylaşım süreci oluşturmaktır.

- Düzeltici eylem: İnsanlar, problemler hakkında konuştukları zaman sadece denetim ya da öz değerleme değil, görünen hataları düzeltmek için fırsat doğmuş demektir.

- Sıfır hata komitesi kurulmalıdır: Kalite ekibinden 3-4 kişi, sıfır hata konsepti hakkında bilgi sahibi olarak bu konseptin uygulanabilmesi için gerekli yolları araştırmalıdır.

- Danışman eğitimi: Kalite aşamalarını uygulayabilmek için, yöneticiler uyum içinde olmalıdır. Yönetici kadrosu, çalışanlarına anlatabilecek şekilde kalite çalışmalarını bilmekle yükümlüdür.

- Sıfır hata günü: Çalışanlara sıfır hata kültürünü aşılamak için, bir gün belirlenerek çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu uygulama, yapılan çalışmaların akıllarda kalıcılığını sağlayacaktır.

- Amaç belirleme: Toplantılar sırasında danışmanlar, çalışanlarından amaçlarını belirlemelerini ister. Genel olarak 1, 2 ya da 3 aylık amaçlar belirlenmelidir. Bu amaçlar ölçülebilir ve spesifik olmalıdır.

- Hata sebeplerini ortadan kaldırma: Çalışanlardan, hata unsurlarını yazılı olarak tanımlamaları istenmektedir. Sorunları fonksiyonel bir grup tarafından çözümlemek için yapılan listelemedir.

- Tanıma: Çalışanların performansları doğrultusunda ödüllendirilmeleri için bir program tesis edilmelidir. Ödüller mali olmamalıdır.

- Kalite Konseyi: Kalite uzman ve ekiplerini düzenli olarak bir araya getirerek uygulanması gereken adımlar tespit edilir. Kalite konseyleri eylem fikirleri açısından iyi bilgi kaynaklarıdır.

- Uygulamayı tekrar yapmak: Kalite programları 18 aylık bir zaman içerisinde uygulanmaktadır. Uygulama süresince yaşanan değişiklikler, eğitimlerin etkisinin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, 18 aylık uygulama döneminden sonra süreci yeniden başlatmak gerekmektedir.

Crosby, liderlik konusuna Deming kadar önem vermiş ve kalite çalışmalarının ilk sırasına yönetimin taahhüdünü koymuştur. Yükseköğretim kurumunda lider olarak kabul edilen rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanının kalite çalışmalarında yer alması en öncelikli konudur. Çünkü yönetimden gerekli desteği alamayan kalite çalışmaları eksik kalacaktır.

Kalite geliştirme ekibinin kurulması, kalite farkındalık eğitiminin verilmesi, kalitenin ölçülmesi süreçleri, yükseköğretimde kalite çalışmalarının aşamalarıdır. Crosby'nin sıralamış olduğu bu maddeler kalite çalışmalarında kilit rol oynamaktadır.

E.Armond V. Feigenbaum

1951 yılında yayınlanmış olan "Toplam Kalite Kontrolü" isimli kitabı ile tanınan Feigenbaum, Amerikan Ulusal Kalite Akademisi kurucu başkanıdır. Feigenbaum, kalite sorumluluğunun sadece üretim departmanına ait olmadığını söyleyerek kaliteye olan yaklaşımı değiştirmiştir. Tasarım, üretim, dağıtım ve müşterilere ulaştırma anına kadar gerçekleşen bütün aşamaların kusursuz olması durumunda kalitenin elde edileceğini öne sürmüştür[23].

Feigenbaum, kalitenin 9 boyutundan bahsetmiştir. Gerçek anlamda kaliteye erişebilmek için, bu boyutları gerçekleştirilmek gerekmektedir. Bu boyutlar, şu şekilde sıralanabilir[24]:

- Güvenilirlik: Ürün, performansını kullanım süresince sağlamalıdır.

- Zamanında teslim: Ürün, müşterinin istediği anda hazır olmalıdır.

- Düşük maliyet: Ürün maliyetinin düşük olmasıdır.

- Fonksiyonellik: Ürünün kullanımını etkileyen özelliklerdir.

- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilir özellikleridir.

- Uygunluk: Ürünün, tasarımda belirlenen özelliklere uygun olarak üretilmesidir.

---

[23] Diken, A., (2009), Toplam Kalite Yönetimi, Damla Ofset Yayıncılık, Konya, s. 30.
[24] Halis, MYO'lar için TKY, s. 74.

- Estetik: Ürünü, insanın duygularına hitap eden dış görünüşüdür.

- Kalıcılık: Ürünün pazardaki geçmiş başarısıdır.

- Servis: Ürünün satışı sonrası sunulan tüm hizmetlerdir.

Feigenbaum'un sıralamış olduğu kalite ilkeleri üretim ve sanayi sektörü için sıralanmış gibi görünse de güvenilirlik, düşük maliyet, fonksiyonellik, uygunluk yükseköğretim kurumlarının ihtiyaç duyduğu özelliklerdir. Kurumun güven kazanması, eğitim masraflarının öğrencilerin kaldırabileceği şekilde düşük ya da hesaplı olması, verilmiş olan eğitim ve hizmetlerin fonksiyonel bir nitelik taşıması ve yükseköğretim kurumlarında verilmesi gereken hizmet standartlarına uygun olması gerekmektedir.

F.Masaaiki Imai

Kaizen Enstitüsü'nün kurucusu olan, Masaaiki Imai, Japonya'nın başarılarındaki esas unsurları "Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı" isimli eserinde açıklamıştır[25]. Masaaiki Imai Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit gerçeğin ve üretim proseslerini değişen müşteri ve Pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin "kaizen" olduğunu ifade etmiştir[26].

Imai, kaliteyi ürün, hizmet ve aynı şekilde süreç ve çalışmanın kalitesi olarak belirtmiş olup süreç kalitesi ve çalışmanın kalitesi olarak iki ana başlıkta incelemiştir. Kaliteyi yılsonunda yapılmış olan yüksek üretim oranı olarak tanımlamıştır[27].

Etkili ve verimli üretim için gerekli olan unsurları şu şekilde sırlamıştır[28]:

- Kaliteyi sağlama,

- Maliyetleri azaltma,

- Üretim hedefine ulaşma,

- Tedarik disiplinine uyma,

---

[25] http://www.kaizen.com/

[26] Diken, Sanayi ve hizmet, s. 36.

[27] Imai, M., (2005),Kaizen: Klyuch k Uspehu Yaponskih Kompaniy, Prioritet Publication, Moskova, s. 39-40.

[28] Imai, M., (2005),Gemba Kaizen: Put k Snizheniyu Zatrat i Povysheniyu Kachestva, Prioritet Publication Moskova, s. 49.

- Güvenlik,

- Yeni mal/hizmet üretme,

- Üretkenliği artırma,

- Tedarikçileri yönetme.

Imai'nin üretim sektörü için yapmış olduğu tespitler yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmalarına yön verecek niteliktedir. Kalitenin sağlanması için, maliyetlerin azaltılması bütün kurumlarda gereklidir.

Üretim hedefi olarak, yükseköğretim kurumlarında bilimsel yayınlar, mezun öğrenci sayısı, ticari buluşlar kabul edilebilir. Tedarik açısından, gerekli öğretim üyesi, araştırmacı ve laboratuvar ekipmanları temin edilmelidir.

Yükseköğretim kurumları, eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri sırasında, güvenliği sağlanmış bir yer olmalıdır. Hizmet üretimi, yükseköğretim kurumlarının asli görevleri arasındadır. Çağın gereklerine uygun eğitimler, müfredata koyulmalıdır.

Üretkenliğin artırılması için öğretim elemanlarının çalışmaları desteklenmeli, gerekli motivasyon ve teşvikler sağlanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarındaki tedarikçi unsurlar, eğitimciler ve ekipman sağlayıcılardır. Eğitimciler, teşvik edilmeli ve yönlendirilmeli; ekipman sağlayıcılar ise yönetilmelidir.

Imai'nin üretim sektörü için yapmış olduğu tespitler, eğitim sektörünün önemli bir üyesi olan yükseköğretim alanında da uygulanabilecek niteliktedir.

G.Tom Peters

Tom Peters, "Mükemmelik Arayışı", "Mükemmellik İçin Bir Tutku", "Büyüyen Kaos Üzerine" adındaki eserleri ile tanınmaktadır. Felsefesi sistem ve liderlik üzerine kurulu olan Peters, insan-inovasyon-müşteri üçgeninden yola çıkarak "Liderlik ile Kalite Yönetimi" modelini oluşturmuştur[29].

Tom Peters, kalitenin "liderlik" ile mümkün olabileceğini ileri sürmüştür. Tüketiciler, inovasyon ve kişiler hakkında endişe taşıması gereken kişilerin yöneticiler olduğunu savunmuştur. Kalite devrimi olarak tanımladığı kalite değişim

[29] Naidu, N. V. R., Rajendra, G., (2006), Total Quality Management, New Age International Publishers, Yeni Delhi, s. 36.

sürecinin 12 maddelik bir süreç yaşaması gerektiğini ifade etmiştir. Bu maddeler şunlardır[30]:

- Yönetici kişiler, kalite çalışmalarını desteklemeli,

- Kurum içinde yakınlık,

- Kalite ölçümü,

- Kalite için ödüllendirme,

- Kalite artırılmasını tam olarak öğretme,

- Disiplinlerarası takımları oluşturma,

- Değişim sürecinde, "Az olsa da güzeldir" prensibine sadık kalma,

- Davranışlarının gözlemlendiğini bilen kişi ya da grupların yaşamış olduğu davranış değişikliği olan Hawthorne Etkisi'ni (Hawthorne Effect) kalıcı olarak oluşturma,

- Kurum içerisinde kalite çalışmaları biriminin varlığı,

- Kalite çalışmalarına toplam katılım,

- Kalite çalışmalarını sonsuz bir süreç olarak görme.

Kalite çalışmaları içerisinde, liderliğin önemli bir role sahip olduğunu kabul eden Peters, bu fikrini her fırsatta vurgulamıştır. Liderliği, "olmazsa olmaz" şeklinde nitelemiştir.

Peters'in ilkeleri ışığında, yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmalarına bakıldığında, liderlik en önemli unsur olarak görülmektedir. Çünkü lider, kalite çalışmalarının başlatma, devam ettirme ve bitirme konusunda, rehberlik ve yönetim yetkilerine sahiptir.

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmalarında başarı için, Peters'in saymış olduğu ilkeler, büyük önem arz etmektedir. Kurum içi iletişim, kalitenin ölçülmesi, kalite eğitimleri, sürekli gelişme gibi maddeler, toplam kalitenin gerçekleşmesine katkı yapacaktır.

Kalite ekibinin, kurumdaki işçi ve memurlarla birlikte kalite geliştirme çalışmasını yapması, Peters'in belirttiği "kalite devrimi"nin yaşanmasını sağlayacaktır.

---

[30] Rampersad, s. 12.

H. Claus Moller

Danimarkalı bir ekonomist olan Claus Moller “Uluslararası Zaman Yöneticiliği” şirketinde çalışırken uyguladığı “İnsanı Birinci Sıraya Koy” adındaki programla tanınmıştır. Bu program çerçevesinde, 16000’den fazla insana eğitim vermiştir. Personel ilişkileri ve bürokrasinin azaltılması gibi konular üzerine çalışmalar yapmıştır. “Personel Kalitesi” adında çok tanınmış bir kitabı yayınlanmıştır[31].

Çalışmalarında personel kalitesine yoğunlaştığı görülen Moller, personelin amaçlarını belirleme, müşteri memnuniyetini kontrol, hatalardan sakınma, kaynakları verimli kullanma, öz disiplin, adanmışlık, stres kontrolü, etik davranış ve kalite talebi gibi unsurların gerektiğini ifade etmiştir[32].

Moller, kalitenin artışı için, “yapılanı kontrol etme” ve “kalite kartviziti” (ürün/hizmetin kaliteli olduğunu garanti eden kartvizitler) olmak üzere iki yöntem geliştirmiştir. Kaliteli organizasyonun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır[33]:

- Oryantasyonu sağlar,
- Kalite sürecinde yönetici kadro da yer alır,
- Müşteriler memnundur,
- Çalışanlar ilgilidir,
- Uzun soluklu kalite artışı vardır,
- Kalite amaçları belirlenmiştir,
- Kaliteli çalışmaları ödüllendirilir,
- Bir sonraki süreç, müşteri olarak görülür,
- Personel niteliği ve eğitimine yatırım yapılır,
- Hatalar azaltılır ve önlenir,
- Nihai müşteri ile doğrudan iletişim vardır,
- Kalitenin teknik ve insani yönlerine dikkat edilir,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir,

---

31 Naidu ve Rajendra, s. 36.
32 Naidu ve Rajendra, s. 36.
33 Rampersad, s. 13-14.

- Harcamalar, sürekli analiz edilir.

Moller'in kaliteli organizasyonda olması gereken özellikler başlığı altında sıralamış olduğu bu maddeler, yükseköğretim kurumları açısından da geçerlidir. Öğrencilerin memnuniyetinin sağlanması, kalite çalışmalarında yönetimin rol alması, başarılı sonuçların ödüllendirilmesi, personelin eğitilerek nitelik kazandırılması, hata ve maliyetlerin azaltılması, harcamaların takip edilmesi gibi hususlar yükseköğretim kurumunun kalitesini üst seviyelere taşıyacaktır.

Nihai müşteri ile doğrudan iletişim kurulması, yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğrenciler ile bağlantıların devam ettirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Moller'in tespitleri yükseköğretim kurumlarında uygulanabilir.

IV.YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KALİTE BOYUTLARI

Yönetim kuramları, Sanayi Devrimi sonrasında gelişmeye başlamıştır. Yönetim kuramları; Geleneksel (Klasik), İnsan İlişkileri (Neoklasik), Modern ve Çağdaş (Post-Modern) olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir. Yönetim kuramları, birbirlerine alternatif oluşturmadıkları için günümüzde de varlıklarını sürdürmektedirler. Tamamlayıcı nitelikte olan bu kuramlar, organizasyonun amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak yol ve yöntem açısından çeşitlilik sunmaktadır[34] [35].

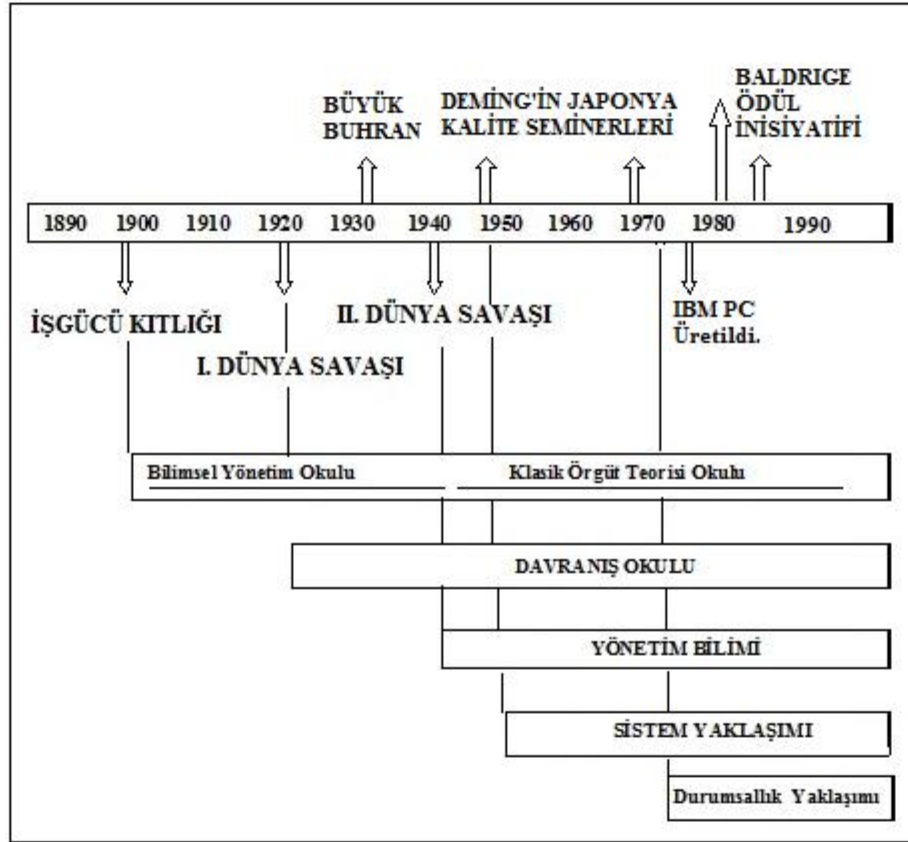
Yönetim kuramları ile kaliteye olan bakış açısı paralel değişim yaşamıştır. Yönetimin kararlarına göre şekillenen kalite politikası, yönetim anlayışındaki değişimlerden etkilenmektedir. Yönetim kuramlarında, rol dağılımı, ast-üst ilişkisi, müşteriye olan bakış açısı, liderlik anlayışı ve bunların kalite çalışmalarına olan yansımalarını incelemek gerekmektedir.

Aşağıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, Geleneksel Yönetim Kuramı ve sonrasında gelişen kuramlar, günümüzde belli ölçülerde geçerliliklerini devam ettirmektedir.

---

[34] Şimşek, M. Ş., (2007), Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, s.41.
[35] Genç, N., (2005), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 77.

Tablo 4. Yönetim Teorileri ve Tarihsel Süreçleri Tablosu



Kaynak: Thenmozhi, M., Evolution of Management Theory, Indian Institute of Technology Madras, http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management_Science_I/Pdfs/1_2.pdf

A.KLASİK YÖNETİMDE KALİTE BOYUTLARI

Klasik Yönetim Kuramı; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Klasik Yönetim Kuramı'nın genel ilkeleri kısaca şu şekildedir[36]:

- Amaç birliği ilkesi: Örgüt içerisinde belirlenmiş genel amaçlar bulunmaktadır. Örgütün alt gruplarının amaçları, genel amaçlar ile uyum içerisindedir.

- İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Çalışanlar arasında iş bölümü yapılarak, uzmanlaşmaları sağlanır.

- Kontrol alanı ilkesi: Yöneticinin yetkilerini etkili ve verimli olarak kullanabileceği bir kontrol alanı bulunmaktadır.

---

[36] Eren, E., (1991), Yönetim ve Organizasyon, Küre Ajans, İstanbul, s. 116-124.

- Hiyerarşik yapı ilkesi: Görev, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmelidir.

- Emir kumanda birliği ilkesi: Her ast, bir üste karşı sorumludur. Ast, birden fazla üste bağlı olarak çalışamaz.

- Sorumluluk ilkesi: Astlar, üstlerine karşı sorumlu oldukları gibi; üstler de, astlarının yapmış olduğu işlerden sorumludurlar.

- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluklar arasında bir denge gözetilmelidir. Yetki derecesine göre sorumluluk tesis edilmelidir.

- Yetki devri ilkesi: Üstlerin yetkilerinden bir kısmının astlara devredilmesi ilkesidir. Bu yetkiler, görevi yerine getirme olabileceği gibi, araştırma yapma, karar alma, plan veya program hazırlama da olabilir.

- İstisna ilkesi: Örgüt içerisinde rutin olarak tanımlanabilecek işlerin, astlar tarafından yapılabilmesi için yetkilendirme yapılmasıdır.

- Açıklama ilkesi: Örgütteki kişilerin, görev, yetki, sorumluluk ve ilişkilerin anlaşılır biçimde yazılmasıdır.

- Denge ilkesi: Örgüt bölümlerinin, ürün, politika, kalite, yöntem gibi hususlarda standartlaşma veya esnekleşme dengesinin sağlanmasıdır.

- Basit ve anlaşılırlık ilkesi: Örgüt içerisindeki temel ilişkiler gösterilmeli, iş akışı ile kuruluşun gerçeklerine uygun ve anlaşılır olmalıdır.

- Değişebilirlik ve reorganizasyon ilkesi: Her örgüt, kurulduğu dönem koşullarında geçerlilik taşımaktadır. Teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar gibi yaşanan değişikliklere, örgüt uyum sağlamalıdır.

Klasik Yönetim Kuramı'nı oluşturan yaklaşımlar ve kalite ile olan etkileşimleri aşağıdaki bölümde incelenecektir.

1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Geleneksel Yönetim Kuramı içerisinde en çok dikkat çeken yaklaşımdır. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, Taylorizm olarak da bilinmektedir. Taylor, 1911 yılında, iş tasarım ve uygulamalarını bilimsel temelde düzenleme ve verimliliği artırmak için yaptığı çalışmalarını "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adı altında

kitaplaştırılmıştır. Bu kitapta açıklamış olduğu Bilimsel Yönetim akımının başlıca ilkeleri şu şekildedir[37]:

- Çalışanlar, iş esnasında bilimsel ilkelere uymalıdır.

- Faaliyetler, koordineli bir şekilde yürütülmelidir.

- Örgütsel amaçlarına ulaşmak için yapılan çalışmalar bireysel değil, işbirliği ile yapılmalıdır.

- Örgüt, verimliliği artırıcı yolları belirlemelidir.

- Yüksek verimlilik sağlanması için örgüt çalışanları eğitilmelidir.

Bilimsel yönetimin amaçları, verimsiz çalışma ve israfı ortadan kaldırma, personel ile yönetim arasında işbirliğini artırarak fikir ayrılıklarını mümkün olduğunca elimine etmektir. Bu yaklaşımın temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir[38]:

- Üretim süreçleri, bilimsel tespitlerle birimlere ayrılmalıdır.

- Her faaliyet için standart bir süre belirlenerek, bitiş zamanı öngörülebilmelidir.

- Standartları uygulayabilmek için, çalışanlara eğitim verilmelidir.

- Personelin yeni çalışma yöntemlerini benimsemesi sağlanmalıdır.

Hodgetts[39], "Taylor: Canlı, iyi ve 21. yüzyıl için hazır" başlıklı makalesinde, günümüzde uygulanan kalite çalışmalarının temelinde, Taylor'un 4 temel prensibinin olduğunu iddia etmektedir. Taylor'un çalışmalarının, yaşadığı döneme göre değerlendirilmesi gerektiğini, Toplam Kalite Yönetimi felsefesindeki çalışanları eğiterek kurum kültürünü kazandırma, ödüllendirme, yönetim ve çalışan ilişkisini belirleme gibi ilkelerin, Taylor'dan gelen ilkeler olduğunu ileri sürmektedir. Aynı makalede, çalışanlarla yönetim arasında işbirliği ve koordinasyonun da bulunduğu kalite uygulamalarının Taylor'dan geldiği, tavsiyelerinin geçerliliğini sürdürdüğü ve günümüzdeki kalite uygulamalarında payı olduğu belirtilmektedir.

Yaşadığı dönemdeki yönetim anlayışına büyük katkıları olan Taylor'un ilkeleri, bilimsel yaklaşımla çalışmaların ve standartların belirlenmesi gibi hususlar, günümüzdeki kalite anlayışı ile örtüştüğünden dolayı, Hodgetts'i haklı çıkarmaktadır.

---

[37] Şimşek, s. 43.
[38] Genç, s. 56-57.
[39] Hodgetts, R. M., Greenwood,R., (1995), Alive and Well and Ready for the 21st Century, Academy of Management Best Papers Proceedings, P.218

Deming ile Taylor'un kalite anlayışları kıyaslandığında; verimlilik, yönetimin sorumluluğu ve rolü, ekip çalışması, yönetim ile çalışanların işbirliği, iş gücünün onurlandırılması, teori ve bilginin önemi gibi konularda aynı düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir. 20. yüzyıl başlarında tespitleri ile yönetim anlayışını etkileyen Taylor ile 20. yüzyıl sonlarında ortaya çıkan Deming arasında dikkate değer benzerlikler bulunmaktadır[40].

Taylor döneminde, üretim ve verimlilik konularına ağırlık verilirken, denetim ve kalite çalışmalarına formal olarak yaklaşılmıştır. Merkezi denetim bölümlerinin kurulması ile yönetici konumundaki denetleyiciler, planlama ve denetim alanında sorumluluk almıştır. Daha sonra, kalite denetimlerini mühendisler yapmaya başlamıştır. Kalite kontrol departmanının yükselişe geçtiği bu dönemde, kullanıma uygunluk, uyumluluk, kalitenin planlama ve koordinasyonu, sonuçları devam ettirme, denetim, sorunları tahmin, kalite fonksiyonlarını danışma gibi konularda faaliyet gösterilmiştir[41].

2.Yönetim Süreci Yaklaşımı

Geleneksel Yönetim Kuramı'nın ikinci yaklaşımı olan Yönetim Süreci Yaklaşımı, Fransız mühendis Henry Fayol'un çalışmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Yönetimi "bitmeyen bir süreç" olarak gören Fayol, yönetim ilkelerini yapı, süreç ve sonuç ilkeleri olmak üzere 3 ana başlık altında toplamıştır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir[42]:

- Hiyerarşi ilkesi: Yönetim kademeleri arasındaki ast-üst ilişkilerini belirleyen yapının tesis edilmesidir.

- Merkezi yapılanma: Başarı için yönetimin tek merkezden idare edilmesidir.

- İş bölümü ilkesi: Çalışanların etkili ve verimli olması için, iş bölümünün yapılması gerekmektedir.

- Yönetim birliği ilkesi: Benzer faaliyetlerin aynı kişi tarafından yönetilmesidir.

- Yetki ve sorumluluk ilkesi: Yetki ve sorumluluklar birlikte tanımlanarak kavram kargaşası engellenir.

---

[40] Dalrymple, D.F., (2000), 'From F Winslow Taylor to W Edwards Deming – over a century of progress?', Proceedings of the 1st International Research Conference on Organisational Excellence in the Third Millenium, Colorado State University, Fort Collins Estes Park, 6-9 August 2000.
[41] Juran, J.M., (1973), The System and Quality Control, Selected Papers No: 15, TPOK/Juran Institute.
[42] Genç, s. 57-60.

- Maaş ve ücret ilkesi: Çalışan ödemelerinin, eşit işe eşit ücret kriterlerine göre yapılmasıdır.

- Disiplin ilkesi: İşletmede düzeni sağlayacak olan disiplin kuralları uygulanır.

- Hakkaniyet ilkesi: Çalışanlar objektif kriterler doğrultusunda değerlendirilir.

- Kumanda birliği ilkesi: Emir ve yükümlülük ilişkisi net olarak ifade edilerek karışıklıklar önlenir.

- Genel menfaatlerin özele tercih edilmesi ilkesi: Çalışan ile örgütün amaçları arasında öncelik örgütün olmalıdır. Amaçlarını gerçekleştiremeyen örgüt ortadan kalkınca, çalışanların amaçları da zarar görecektir.

- Girişim ilkesi: Çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için, inisiyatif kullanmaları sağlanır.

- Çalışanların işe devamlılığı ilkesi: Çalışanların işletmeye olan bağlılığı artırılarak işletmede uzun soluklu çalışmaları sağlanır.

- İşbirliği ilkesi: Çalışanlar, ekip ruhu ile çalışır.

- Düzen ilkesi: İşletme içi unsurlar, düzen içerisinde yerleştirilir.

Fayol, sosyal bilimci olmaması nedeniyle, insan yeteneklerini görme konusunda eksik kalmıştır. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını doğru değerlendirememiştir[43]. Fayol, kalite çalışmalarında, teknik denetim ve prosedürlere uyum konusunda başarılı sonuç elde etmiştir. Kalitenin insan faktörü ile ilgili alanlarında başarısız sonuçların elde edilmesi ise muhtemeldir.

3.Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi Yaklaşımı, Klasik Yönetim Kuramı'nı oluşturan yaklaşımların üçüncüsüdür. Alman sosyolog Max Weber tarafından, 1900'lerin başlarında geliştirilmiştir. Weber, "Bürokrasi Yaklaşımı" adı altında, idealindeki etkin ve rasyonel yönetim anlayışını ortaya koymuştur. Weber'in yaklaşımındaki temel özellikler şu şekilde özetlenebilir[44]:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü,

- Net olarak belirlenmiş hiyerarşik yapı,

---

43 Eren, E., (1991), Yönetim ve Organizasyon, Küre Ajans, İstanbul, s. 20.
44 Şimşek, M. Ş., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi, Konya, 52-53.

- İnformal kural ve yöntemleri oluşturma,

- Personel seçim ve yükselmesinde teknik yetenekleri dikkate alma,

- Yasalardan gelen yetkileri kullanma,

- Yasallık,

- Örgüte dış müdahaleleri engelleme,

- Çalışanların ücretlerini ödeme,

- Çalışanların iş güvenliğini sağlama.

Sonuç olarak, Geleneksel Yönetim Kuramı içinde bulunan yaklaşımlarda, iş, görev ve pozisyonlar ön planda tutulmuştur. İnsan unsuru bir veri olarak kabul edilmiş ve sistem içerisinde gereken önem verilmemiştir. Genel olarak, beşeri ilişkiler göz ardı edilmiştir. Bundan dolayı, Geleneksel Yönetim Kuramı, dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik bir kuram olarak görülmektedir[45].

B.NEOKLASİK YÖNETİMDE KALİTE BOYUTLARI

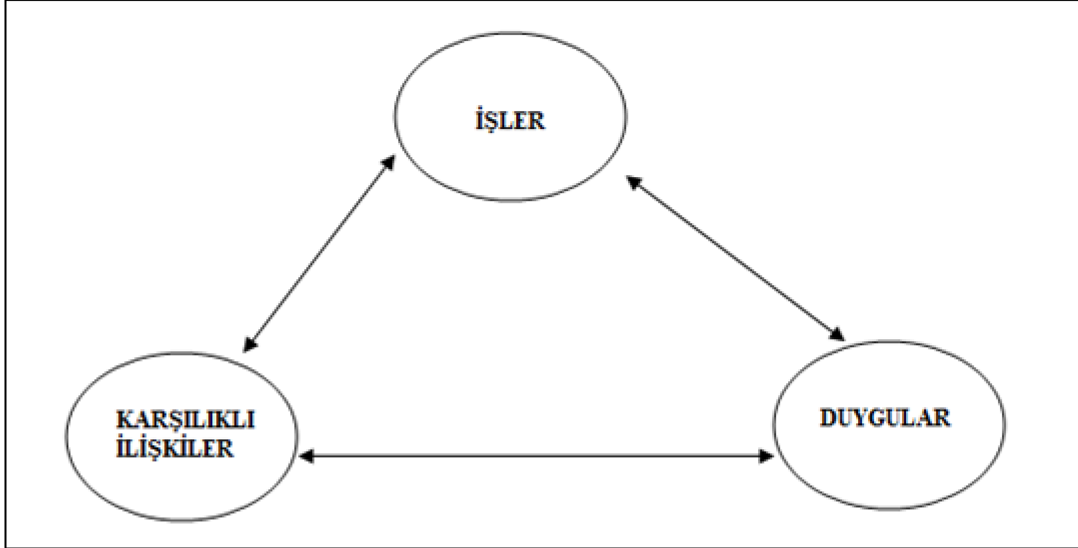
1929 yılında gerçekleşen Büyük Buhran ile birlikte işletmelerde Klasik Yönetim Kuramı'nın "rasyonellik", "etkinlik" ve "düzen" gibi kavramları yeterli görülmemeye başlanmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması ile birlikte yeni bir kuram (İnsan İlişkileri Kuramı**)** ortaya çıkmıştır. Personelin informel ortamlarda çalışmaları gözlemlenmiş, örgütleri hakkındaki düşünceleri dinlenmiştir. Çalışmaların sonucunda, Geleneksel Yönetim Kuramı'na insan ilişkileri boyutu kazandırılmıştır[46].

K. Lewin, Elton Mayo, W.L. Warner, Tawistock Ensitüsü, Douglas McGregor, V. Homans, Chris Argrys, Rensis Likert gibi kişi ve kurumlar tarafından yapılan araştırmalar ile şekillenen İnsan İlişkileri (Neoklasik)Yaklaşımı, örgütsel faaliyetlerde insanın sosyal yönüne ağırlık vermiştir. Homans'ın tespitlerinde görüleceği gibi, çalışmaların etkileşiminde insani boyut dikkat çekmektedir[47]:

---

[45] Ülgen, H., (1997), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Vakfı, Yayın No: 3, İstanbul, s. 22.
[46] Genç, s. 68-69.
[47] Eren, s. 31-33.

Şekil 2. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşım Öğeleri ve Biçimsel Olmayan Grubun Oluşumundaki Etkileşim



Kaynak: Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

İnsan İlişkileri Kuramcıları için, iletişim yalnızca bir araç değildir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu önemli bir ölçüde etkileyen ve verimliliği artıran bir unsurdur[48].

Bu kuram, çalışanlara nasıl davranılması gerektiği konusunda bir rehber niteliği taşımıştır. Bu niteliği ile birlikte, çağdaş örgüt kuramlarına geçişte, önemli rol oynamıştır[49].

C. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA KALİTE BOYUTLARI

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Neoklasik Yönetim Kuramı yerini Modern Yönetim Kuramına bırakmıştır. Bu kuram, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

1.Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşımın esasını oluşturan "sistem" kavramı, dışarı ile etkileşim içerisinde olan, belli parçaların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımı ise, bütünü oluşturan bu parçaları ve birbiri ile olan ilişkilerini

48 Genç, s. 68.
49 Genç, s. 68.

incelemektedir. Sistem yaklaşımı sayesinde, yönetici kendisini dar bir alanda tutmak yerine, tüm sistemle ilgilenme, alt sistemlerin amaçları ile uyum içerisinde bir örgüt yapısı tesis etme, alt sistemlerin tüm sisteme olan katkılarını belirleyebilme gibi konularla ilgilenmektedir. Sistem yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekildedir[50]:

- Sistem ve alt sistem ilişkisi: Her sistem, kendisini meydana getiren alt sistemlerden oluşur.

- Kapalı ve açık sistemler: Sistemler, faaliyet gösterdikleri alanda çevre ile alış veriş içerisinde ise açık sistem, tersi durumda da kapalı sistem olarak tanımlanmaktadır.

- Her sistem bir çevrede faaliyet göstermektedir: Sistemin faaliyet gösterdiği ortam ve sistem dışında kalan her şey çevre olarak ifade edilmektedir.

- Sistemin sınırları: Sistemin başladığı ve bittiği noktadır. Kapalı sistemlerde çevre ile etkileşim olmamakla beraber, açık sistemlerde sınırda da alış veriş yapılabilir.

- Değişken- parametreler: Bütün sistemlerde, sistem yapı ve işleyişine etki eden faktörler bulunmaktadır. Sistem içerisinde olan faktörler değişken olarak adlandırılırken, sistem dışında olanlar parametre olarak tanımlanmaktadır.

- Sistemlerde olumlu ve olumsuz entropi görülür: Sistem içerisindeki faaliyetlerin bozulması, aksamaların meydana gelmesi ve faaliyetlerin durması yönündeki eğilime entropi olarak tanımlanırken, durumun tersine gelişmesi negatif entropi olarak adlandırılır.

- Sistemlerde dengeli durum ve dinamik denge: Açık sistemler, çevreden alınan girdiler vasıtası ile dengeyi sağlarlar. Bu durum negatif entropiyi de ilgilendirmektedir.

- Açık sistemlerde geri bildirim (feedback) mekanizması etkindir: Açık sistemlerin dengeyi sağlamasında faydalandıkları unsur geri bildirimdir.

- Değişik girdi-çıktı (input-output) ilişkisi: Kapalı sistemlerde girdi ve çıktı arasındaki bağlantı ile doğrudan neden-sonuç etkileşimi var iken, açık sistemlerde değişik süreçler de söz konusudur.

Sistem yaklaşımında örgütün kalite politikası ve amaçları, etkileşim içerisinde bulunduğu sistemlerle örtüşmelidir. Toplam kaliteyi elde edebilmek için, bütün sistemlerin ortak amaçlarda buluşması ve süreçte rol alması gerekmektedir. Bütün süreçler, bir birlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkiledikleri için, bütün sistem ve alt sistemlerin kalite çalışmalarına katılımının sağlanması gerekmektedir.

---

[50] Şimşek, 2007, s. 89-94.

2.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, örgüt yapısını, iç ve dış şartlarla olan ilişkilerin boyutuna göre ele almaktadır. Bu yaklaşımda, örgüt yapısı bağımlı değişkendir[51]. Örgütün içinde bulunduğu koşul ve çevreye göre yapısal değişikliklerin arz ettiği yaklaşımda, her örgütün durumu, faaliyet alanı ve çevresi diğerlerinden farklılık göstermektedir. Koşullar farklılık gösterdiği için, örgütler de farklılaşır. Her yönetim ve örgütü, çevresine ait koşullar, teknoloji ve personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak, sorunlara çözüm aramak gerekmektedir[52]. Çevresel unsurlar bağımsız değişken olarak ele alınırken, yönetim kavram ve teknikleri bağımlı değişken kabul edilmekte ve iki değişkenin ilişkisi üzerinde durulmaktadır[53].

Çağın gerektirdiği rekabet koşullarında, kalite ihtiyacı gözönüne alındığı takdirde, durumsallık yaklaşımını benimseyen örgüt ve çevreler kalite çalışmalarına ağırlık vermelidir.

3.Amaçlara Göre Yönetim

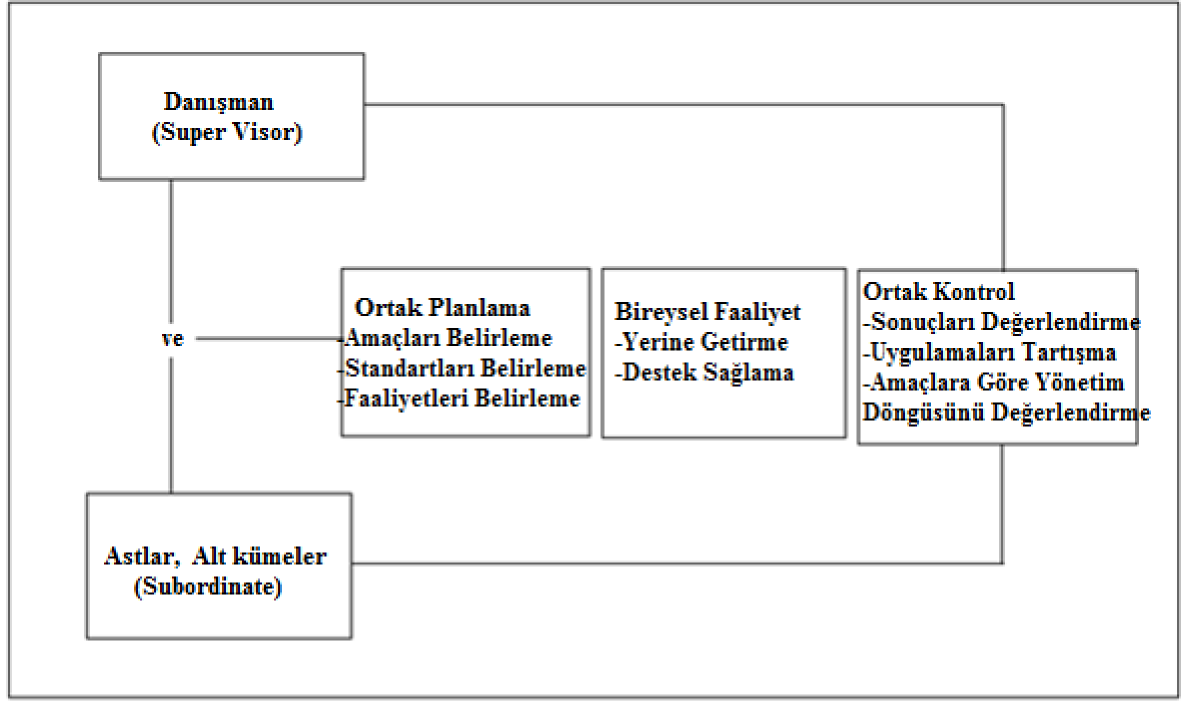
Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, ilk olarak 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Bütün yöneticileri amaca ulaşma doğrultusunda teşvik eden, organizasyonun canlı ve üretken olmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin, belirledikleri ve sorumlu oldukları amaçlara zamanında ulaşmak üzere tasarlanmıştır[54].

Aşağıdaki tablodan anlaşılacağı üzere amaçlar, lider tarafından belirlenmektedir. Belirlenen bu amaçlara ulaşmak için çeşitli strateji ve yöntemler geliştirilerek sonuca varılmaktadır[55]:

---

[51] Efil, 1987, s. 62.
[52] Eren, s. 66.
[53] Ülgen, s. 41.
[54] Thomson, T., (1998), Management by Objectives, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition, s. 516.
[55] http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives.html

Tablo 5. Amaçlara Göre Yönetim Modeli



Kaynak: 12manage.com

Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı, oldukça başarılı olan bir yönetim yaklaşımıdır. Peter Drucker, amaç belirleme, öz kontrol ve öz değerlendirme olmak üzere üç unsurun bu yaklaşım içerisinde, bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Mc Gregor, Drucker'in çalışmalarından faydalanarak bu yaklaşıma yeni katkılarda bulunmuştur. Amaçlara Göre Yönetim süreci aşağıdaki gibi işlemektedir[56]:

- Stratejik planlama hiyerarşisini belirleme,

- Amaçları belirleme,

- Faaliyetleri planlama,

- Amaçlara göre yönetimi uygulama,

- Kontrol ve değerlendirme,

- Örgüt ve yönetim açısından gelişimi sağlama.

Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının başarı sağlamasındaki en önemli unsur, doğru amaç ve stratejileri belirlemektir. Belirlenen stratejileri uygulama sırasında

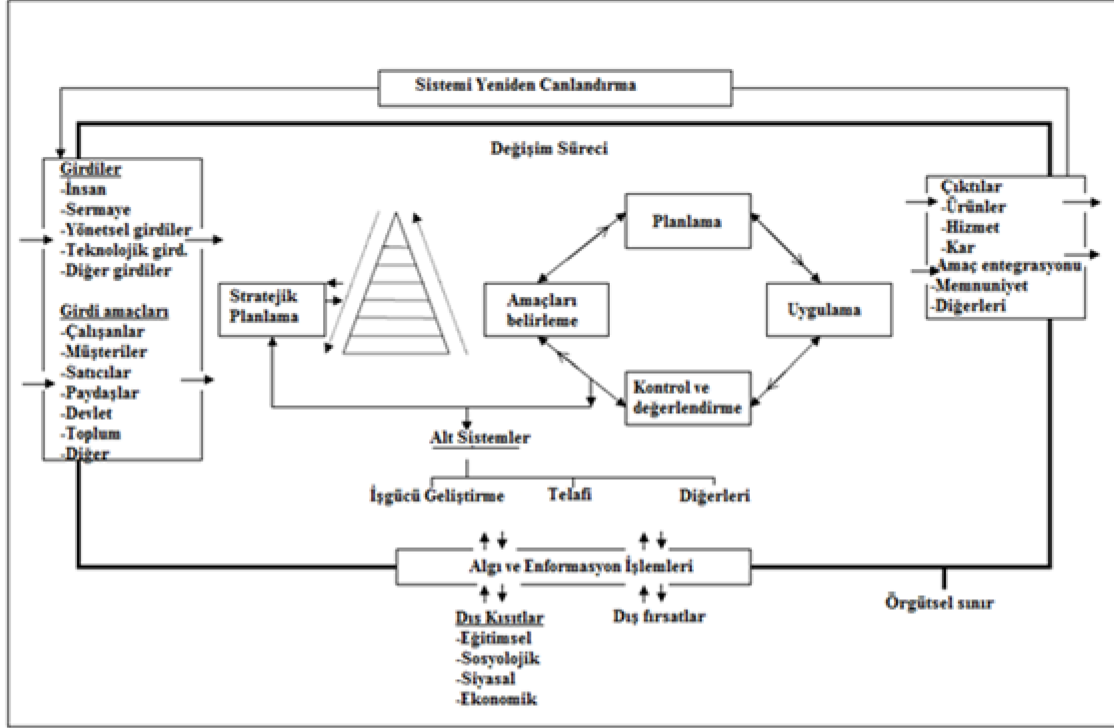
---

[56] Weinrich, H., (1979), SAMBO: The Systems Approach to MBO. Proceedings, International Management By Objectives Conference, Denver, Colorado: Management Center, Bowling Green University, pp. 181-185.

gerekli kontrol ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Çalışma, istenilen gelişimin sağlanması ile amacına ulaşmış olacaktır.

Weinrich[57], Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı'nı sistem modeli çerçevesinde güncellemiş ve aşağıdaki gibi bir tablo oluşturmuştur:

Tablo 6. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımında Sistem Modeli



Kaynak: Weihrich, H., SAMBO: The Systems Approach to MBO. Proceedings, International Management By Objectives Conference, 1979, Denver, Colorado: Management Center, Bowling Green University, pp. 181-185.

Amaçlara Göre Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi gibi strateji ve performans yönetim aracıdır. İki yönetim yaklaşımı arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, müşterilere değer kazandırma ve işi geliştirmeyi amaçlamaktadır. TKY, hataları belirleyip ortadan kaldırma, israfı azaltma, verimliliği artırma, sürekli gelişmeyi sağlama, insan ve makine etkililiğini artırma gibi alanlarda yardımcı olmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim ise, çalışanların ve liderlerin belirledikleri ortak amaçları yürütme stratejisi ile çağdaş bir performans değerlendirmeden oluşmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim, çalışanlarla beraber kısa dönem amaçları belirleme ve değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşımda, belirlenen amaçları elde etmek için ortak kurumsal amaç ve vizyon geliştirilmesi

---

[57] Weinrich, age.

gereklidir. Kalite açısından Toplam Kalite Yönetimi ile Amaçlara Göre Yönetim'in farklılıkları aşağıdaki gibidir[58]:

- TKY, problemleri çözme sırasında dış müşterinin memnuniyetine dayalı bir yaklaşım sergilerken, Amaçlara Göre Yönetim, iç amaç ve hedeflere göre tutumunu belirlemektedir.

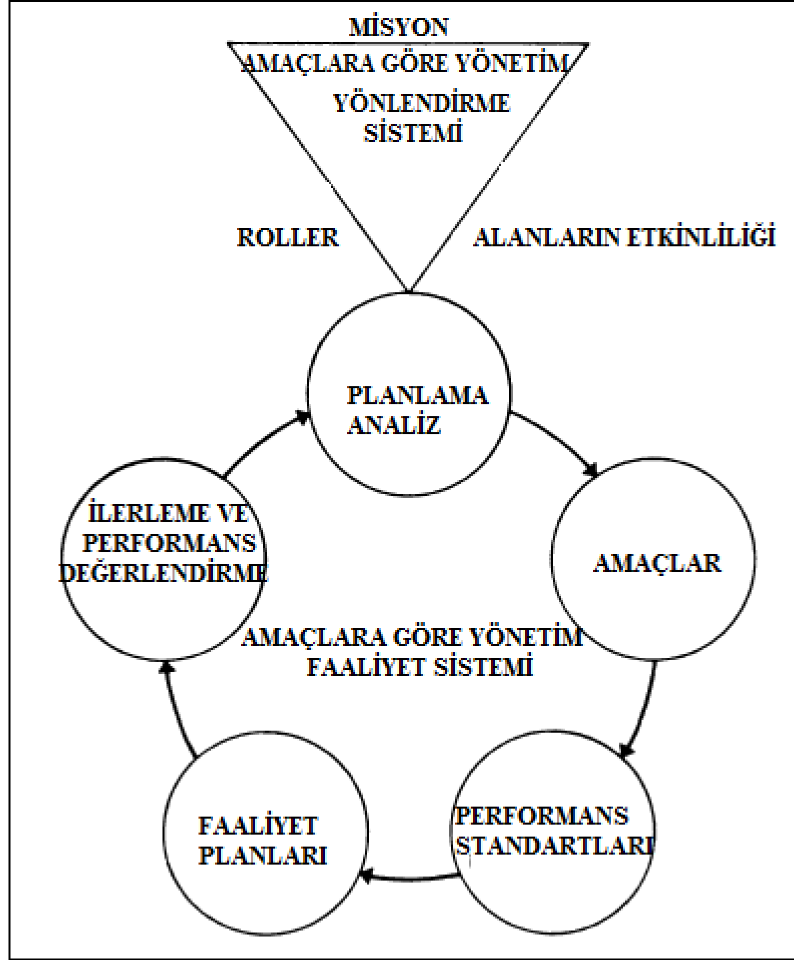
- TKY, faaliyetlerinde toplumcu yaklaşımla, bilgi paylaşımı, koçluk, danışmanlık gibi ortak yöntemleri savunmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı ise doğası itibari ile bireycidir. Takım çalışmasını desteklemekle beraber, bireylerin belirledikleri amaç ve çabalarla sonuca varma eğilimindedir.

- Amaçlara Göre Yönetim, özel amaçlarla çalışanları teşvik eder ve değerlendirir.

Amaçlara Göre Yönetim, liderlik ve faaliyet olarak iki aşamalı bir sisteme sahiptir. Birinci aşamada, örgütsel amaç, misyon ve rol belirlenmektedir. İkinci aşamada, faaliyetlerin plan, analiz, performans ve değerlendirilmesi gibi basamaklar yer almaktadır. Bu sistemin işleyiş şekli, aşağıda gösterilmiştir[59]:

[58]Nayab, N., 2011, http://www.brighthubpm.com/monitoring-projects/70506-differences-between-total-quality-management-and-management-by-objectives/?cid=parsely_rec.
[59]Lyders, R., (1979), Results-oriented Management through MBO, Houston Academy of Medicine-Texas Center Library, Bull. Med. Libr. Assoc. 67 (3). Houston Texas, s. 288.

Şekil 3: Amaçlara Göre Yönetim Yönlendirme ve Faaliyet Sistemi



Kaynak: Lyders, R., Results-oriented Management through MBO, Houston Academy of Medicine-Texas Center Library, Bull. Med. Libr. Assoc. 67 (3). Houston Texas, 1979, s.288.

Hedeflerin belirlenmesi, planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve yapılan denetim faaliyetleri ile Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının aşamaları gerçekleştirilmektedir.

4.İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim, sıradan hale gelmiş işlemlerin yönetici kadrosu tarafından değil, yönetime bağlı çalışanlarca yapılmasını ifade eden yönetim şeklidir[60]. İstisnalarla Yönetim'in ilkeleri ilk olarak Frederick Taylor'un yazmış olduğu "Principles of Scientific Management" adındaki eserinde yer almıştır. İstisnalarla yönetim, yöneticilerin önemli konular üzerine odaklanmasına yardımcı

[60] http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/management-by-exception.

olmaktadır. Personel daha kapsamlı bir faaliyet alanında çalışmakta, sıra dışı bir durumla karşılaştığında yönetimi bilgilendirmektedir. Yöneticiler, devredilecek olan görev alanlarını bilmek ve işi yapacak çalışanları eğitmekle yükümlüdür[61].

İstisnalarla Yönetim, kalite çalışmalarında, gerekli eğitim verilmiş olan çalışanlara daha fazla yetki verilmesini sağlayabilir. Kalite süreçlerine çalışanların katılması için motivasyon unsuru olabilir.

Kalite çalışmalarında, personelin iş yükünü kaldıramama ihtimaline karşılık, verilen yetki ve görevlerin iyi tanımlanması gerekmektedir. Görev ve sorumlulukları sadece çalışanlara yükleyen bir tutumdan kaçınılmalıdır. Yöneticiler de kalite çalışmalarında yer almalıdır.

D. POST-MODERN YÖNETİMDE KALİTE BOYUTLARI

Çağdaş yönetim yaklaşımları; Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Benchmarking, Downsizing, Z teorisi gibi yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu yaklaşımları, değişimin hızında yaşanan artış, yoğunlaşan rekabet, işletmeciliğin küreselleşmesi, teknolojik gelişimdeki kapsam ve derinlik, iş gücünün değişken yapısı, stratejik kaynaklarda yetersizlik, endüstriyel katma değerden enformatik katma değere geçiş, kararsız pazar ve ekonomi koşulları gibi unsurlar ortaya çıkarmıştır[62]. Küresel düzeyde yaşanan değişim ve rekabet, örgütleri yapısal olarak yeni bir yapılanma arayışına sevk etmiştir. Bu arayışta, Çağdaş Yönetim Kuramı yaklaşımları örgütlere yol göstermiştir.

1. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet, hız gibi önem derecesi yüksek olan performans ölçütlerinde gelişim için, iş süreçlerini yeniden ele alarak köklü değişiklikleri tasarlama ve hayata geçirmeyi amaçlayan yönetim yaklaşımıdır. Micheal Hammer ve James Champy tarafından ortaya atılmıştır. Değişim mühendisliğinde dört anahtar kelime bulunmaktadır. Bunlar; “temel, radikal, çarpıcı ve süreç”tir. Temel olarak yapılan işi tanımlanma, radikal değişiklikleri hedefleme,

[61] Armstrong, M., (2008), How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills, Replika Press Pvt. Ltd, s. 44-45.
[62] Genç, s. 78-83.

çarpıcı ilerlemelere odaklanma ve süreç yaklaşımı ile olayları devam ettirme, değişim mühendisliğinin özellikleridir[63].

Değişim mühendisliği, yeni bir yönetim biçimi olmaktan öte, teknik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Süreçlerin yapılandırılması ve yenilenmesi olarak açıklanmaktadır[64]. Maliyet, kalite, hizmet, hız gibi rekabet koşullarında rol oynayan unsurlarda ilerleme kaydetmek için iş süreçlerinin gözden geçirilerek radikal değişikliklerin yapılması sürecidir. Değişim mühendisliği yeniden yapılanma değil, yeniden inşa sürecidir. Yerleşmiş uygulamaları devam ettirmek yerine süreç yenilemeyi esas almaktadır. İşletmelerin hızlı hareket edebilmeleri hedeflenmektedir. Süreçlerde köklü değişiklikler söz konusudur. Değişim mühendisliği ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklılıklar kısaca şu şekildedir[65]:

- İki yaklaşım da süreç odaklıdır. Ancak, TKY'nin Kaizen odaklı anlayışa sahip olması ile radikal değişim öngören Değişim Mühendisliği farklılaşmaktadır.

- TKY, süreçleri detaylı olarak incelerken; Değişim Mühendisliği, süreçleri yüzeysel incelemektedir.

- TKY, mevcut sürecin iyileştirilmesine odaklanırken; Değişim Mühendisliği, sürecin yeniden başlatılmasını amaçlamaktadır.

Değişim Mühendisliği, köklü değişiklikler yaparak örgüt faaliyetlerini yeniden tasarlamakta ve Toplam Kalite Yönetimi'nden ayrılmaktadır. TKY, "az da olsa ilerleme" felsefesi ile hareket etmekte, Değişim Mühendisliği anlayışı ile duruş farklılığı sergilemektedir.

Yükseköğretim kurumlarında, yanlış olan uygulamalara yönelik, köklü değişikler yapmak mümkündür. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının uygulanması daha gerçekçi olacaktır. Değişim Mühendisliği ile sistemin tümden kaldırılması ve yerine yenisinin konamaması gibi bir risk söz konusudur.

---

[63] Hammer, M., Champy, J., Değişim Mühendisliği, Çeviren Sinem G., Sabah Yayınları, 1998, 29-31.
[64] Genç, s. 79.
[65] Bedük, s. 49-50.

2.Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking (Kıyaslama); bir kurumun, sektöründe başarılı örgütlerin faaliyet yöntemlerini araştırma, inceleme, karşılaştırma yapması ve başarısını artıracak sonuçları tespit etmesi, şeklinde tanımlanmaktadır[66]. Benchmarking, süregelen bir soruşturma ve öğrenme sürecidir[67].

Benchmarking, karşılıklı bilgi ve tecrübe paylaşımı ile örgütsel hedefe ulaşmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. 1980'li yıllarda ABD'de uygulanmaya başlamıştır. Örgüt sürecinde başarılı uygulamaları tatbik ederek, iyi sonuç elde etmeyi amaçlamaktadır. Rekabet ile işbirliğinin sinerjisinden doğan bu süreci serbest pazar koşulları oluşturmuştur. Birçok kalite modelinin (Malcolm Baldridge, European Quality Award) uygulama sürecinde yer almaktadır. Kurumlara, süreçleri ölçme, tanıma, problem çözme, öğrenme kültürünü geliştirme, performans iyileştirme, pazar payı ve karlılığı artırma gibi konularda çeşitli fırsatlar sağlamaktadır[68].

Benchmarking ile kurum içerisinde sürekli gelişme ve iyileşmenin sağlanması amaçlanmaktadır. Örgütler, zayıf yönlerini benchmarking ile güçlendirebilmektedir. Benchmarking, işletmenin rekabet gücünü artırma, müşterilerin tatminini sağlama, mükemmel bir sistem tesis etme, performans ölçümü ve verimliliği sağlama, motivasyon ve TKY uygulamalarını kolaylaştırma gibi çeşitli amaçlara yardımcı olan bir yönetim yaklaşımıdır[69].

Yükseköğretim kurumları, alanındaki başarılı çalışmaları inceleyerek kendi faaliyetleri ile kıyaslama yapabilirler. Bu kıyaslama sürecinden elde ettikleri tespitleri hayata geçirerek kurumun başarısını artırabilirler.

Kalite çalışmalarında benchmarking kullanmak, yükseköğretim kurumuna yol gösterici bir unsurdur. Kalitede örnek olan kurumların çalışma sürecini inceleme, tecrübelerinden faydalanma, karşılaştığı sorun ve sebeplerini tespit etme gibi birçok işlem gerçekleştirilebilir.

---

[66] Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, s. 411.
[67] Juran ve Godfrey, s. 343.
[68] Bedük, A., (2011), Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitapevi, Ankara, s. 101-102.
[69] Tekin, 1999. s. 184-189.

3.Z Teorisi

Z Teorisi, Japonya'nın sosyo-kültürel özellikleri ile etkileşim içerisinde olan bir yönetim modelidir. Adını William Ouchi'den almaktadır. Bu yönetim yaklaşımının esasları aşağıdaki gibi sıralanabilir[70]:

- Ömür boyu istihdam: Çalışanlar ömür boyu aynı örgütte görev alır. Bu durum, kültürel bir temele dayanmakla birlikte, sosyal güvence gibi konuların da rolü bulunmaktadır.

- Yavaş değerleme ve terfi: Çalışanlar, zekâ ve yeteneğe bağlı olmadan, 8-10 yıl sonrasında ücret artışı veya terfi alabilir.

- Uzmanlaşmamış mesleki gelişme: ABD ya da Avrupa'daki uygulamaların aksine Japonya'daki çalışanlar, aynı meslekte uzun süre çalıştırılmamaktadır. Belli zamanlarda departmanlar arası değişiklik ve terfi ile çalışanın sürekli gayret içerisinde olması amaçlanmaktadır.

- Müşterek karar verme: ABD ve Avrupa'daki birçok kurumda, kararları yöneticiler vermektedir. Japonya'da, çalışanların yazılı önerileri alınır. Kararlar, toplanan bu öneriler çerçevesinde verilir.

- Müşterek sorumluluk: ABD ve Avrupa'da karar verme ve sorumluluk süreci bireyseldir. Japonya'da, karar sürecinde grup olarak çalışıldığı için sorumluluk da paylaşılmaktadır. Bu sayede, çalışanların işlerini daha çok önemseyeceği düşünülmektedir.

- Örtülü kontrol mekanizmaları: Kontrol mekanizmaları, Avrupa ve ABD'de karar alıcı kişilerdir. Japonya'da ise, karar alma ve çalışma sürecine ekip halinde katılım olduğu için, kontrol mekanizması da bu ekiplerden oluşmaktadır. Açıkça belirlenmiş bir kontrol mekanizmasına gerek duyulmamaktadır.

Bütünlük kavramı: Japonya'nın sosyo-kültürel yapısı, bütünlük kavramının temelini oluşturmaktadır. Fabrikaların köylerin yakınlarına kurulması nedeni bu kavramın doğduğu düşünülmektedir. Ayrıca, toplumcu bir yapıya sahip olunması da Japon örgütlerindeki bütünlüğü açıklamaktadır. ABD ve Avrupa'da ise birey temelli örgüt yapısı bulunmaktadır.

Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının karşılaştırılması sonrasında elde edilen farklılıklar aşağıdaki tabloda net olarak görülebilir[71]:

---

[70] Eren, s. 89.
[71] Şimşek, 2007, s. 105.

Tablo 7. Japon ve Amerikan Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

JAPON YÖNETİM YAKLAŞIMI	AMERİKAN YÖNETİM YAKLAŞIMI
Ömür boyu istihdam	Kısa dönem istihdam
Fikir birliği ile karar alma	Bireysel karar alma
Ortak sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Yavaş değerleme ve yükselme	Hızlı değerleme ve yükselme
Kapalı biçimsel olmayan kontrol	Açık ve biçimsel kontrol
Uzmanlaşmamış mesleki gelişim ve yükselme	Uzmanlaşmış mesleki gelişim ve yükselme
Çalışanları, aile ve iş yaşamı ile bir bütün olarak ele alma	Çalışanları ve aile yaşamını, iş yaşamından ayrı olarak ele alma

Kaynak: Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 105.

4.Downsizing

Örgütlerin maliyetleri azaltma, rekabet edebilirlik, kalite ve satışları artırma, mali sorunları azaltma ve değişime ayak uydurabilmek için kullandığı bir yönetim yaklaşımıdır. Downsizing, bürokrasiyi azaltma, hızlı karar verme, iletişimi güçlendirme ve verimliliği artırma amacı ile gerçekleştirilir. Mevcut pazarların bir bölümünden ya da tamamından çekilme, bazı üretim fonksiyonlarını bırakma, bazı malların üretim payını düşürme gibi çeşitli stratejiler uygulanarak downsizing gerçekleştirilebilir[72].

Downsizing, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen bir karakteristiğe sahiptir. Personelin işsizlik korkusu yaşamasından dolayı, downsizing işlemleri yavaş gerçekleştirilmektedir. Bu durum, downsizing yaklaşımına eleştiri getirmektedir[73].

Downsizing, yükseköğretim kurumlarının maliyet, verimlilik, bürokrasinin azaltılması gibi sorunlarını çözmesi için uygulanabilecek bir yaklaşımdır.

[72] Bedük, Karşılaştırmalı Sözlük, s. 158-159.
[73] Efil, 2010, s. 417.

5.Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), kurumun esas faaliyeti dışındaki alanları uzman firmalar vasıtası ile gerçekleştirmesidir. Dış Kaynak Kullanımı, kurumun esas faaliyetlerine odaklanmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu şekilde maliyet ve zaman gibi birçok konuda tasarruf edilmekte ve iş verimliliğinde artış sağlanmaktadır. Kurum faaliyetlerinin genişlemesi ile birlikte değişik alanlarda (teknoloji, altyapı, güvenlik, lojistik vb.) uzmanlaşma ihtiyacı doğmaktadır. Kurum bu uzmanlaşma ihtiyacını karşılama endişesi ile hareket ederken, misyonundan uzaklaşabilmekte ve enerjisinin bölünmesine neden olmaktadır[74].

Dış Kaynak Kullanımı, aşağıdaki avantajları sağlamaktadır[75]:

-Kurum faaliyetine odaklanarak verimliliği sağlama,

-Maliyet artışını ve zaman kaybını önleme,

-Dış kaynak kullanılan alanlarda etkin yönetim sağlama,

-Personel ve müşteri memnuniyetinde yaşanan artış,

-Sorumluluk paylaşımı nedeni ile azalan risk.

Yükseköğretim kurumlarında, internet teknolojileri, network ve altyapı hizmetleri gibi alanlarda Dış Kaynak Kullanımı'ndan yararlanılabilmektedir[76]. Uzmanlık dışı faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ile kurumun enerjisi etkin ve verimli olarak kullanılmış olur.

Londra Metropolitan Universitesi örneğinde olduğu gibi, yükseköğretim kurumları birçok faaliyeti uzman firmalara devredebilmektedir. Bu durumu, Londra Metropolitan Universitesi rektör yardımcısı, *"Yükseköğretim kurumları, esas fonksiyonları dışındaki bütün işleri Dış Kaynak Kullanımı vasıtası ile uzman işletmelere devredebilirler. Yükseköğretim kurumunun uzmanlık alanı* sadece *eğitim ve araştırmadır."* şeklinde ifade etmiştir. Yükseköğretim kurumları faaliyetleri dışındaki işleri Dış Kaynak Kullanımı vasıtası ile uzman kuruluşlara

[74] http://www.kobitek.com/outsourcing_dis_kaynak_kullanimi_
[75] http://www.kobitek.com
[76] Haaset, E., Cunningham, P., Kancheva, E., (2002), IT Outsourcing in Higher Education, Educause Center for Applied Research, Volume:1, s. 10.

devrettiklerinde, bilimsel araştırma ve eğitim-öğretim hizmetlerine odaklanacak ve daha başarılı sonuçlar elde edeceklerdir[77].

Yükseköğretim kurumlarında kalite için gerekli olan, iş bölümü, uzmanlaşma, verimlilik, tasarruf, çalışan ve öğrenci memnuniyeti gibi unsurlar, Dış Kaynak Kullanımı sayesinde gerçekleşecektir. Burada, dış kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına dikkat etmek gerekmektedir.

---

[77] http://www.guardian.co.uk/education/2012/aug/20/london-metropolitan-university-outsourcing-services

İKİNCİ BÖLÜM
YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE, ARAÇLARI, UNSURLARI VE MODELLERİ

I.YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE KAVRAMI

Gün geçtikçe artan rekabet, yükseköğretim kurumlarını çeşitli arayışlara sevk etmiştir. Bu arayışlar, kalite çalışmalarının yükseköğretim kurumlarında etkin olarak uygulanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Ulusal düzeydeki yükseköğretim kurumlarının sayısı (177 adet üniversite, 8 adet vakıf meslek yüksekokulu ve 13 adet farklı nitelikli yüksekokul) sürekli artmaktadır[78]. Sayıca artan bu kurumlarda, öncelikli sorun, "kalite" olarak belirlenmiştir[79].

Yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi üzerine yapılan çalışmalara geçmeden önce, yükseköğretimde kalitenin tanımı, yaşanan tarihsel süreç, kalitenin özellikleri konularını açıklamakta yarar vardır.

A.Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Myron Tribus, yükseköğretimde kaliteyi, mal ya da hizmetin, kullanıcı beklentilerine cevap verebilirliği olarak tanımlamıştır[80]. Yükseköğretim kurumlarında kalite, Tribus'a göre tanımlanırsa, eğitim hizmeti ile bağlantılı olan öğrenci, öğrenci velileri, paydaşlar gibi unsurların eğitime ilişkin beklentilerinin karşılanması, kaliteyi ifade etmektedir. Ancak, hizmet konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan müşterilerin beklentileri, kaliteyi tanımlama konusunda yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, Tribus'un yapmış olduğu tanım eksik kalmaktadır.

Yükseköğretimde kalite kavramını tanımlamak, oldukça zordur. Yükseköğretimde kalitenin tanımlanması, bireyin yükseköğretimdeki konumuna göre

---

78 http://yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz;jsessionid=D736C47A609F45DFD814864C12F2DBE8

79 http://www.tccb.gov.tr/haberler/170/82801/universiteler-artik-esas-var-olus-sebeplerini-kavradilar.html.

80 Gorbashko, E. A., Bonyushko N. A., Semchenko, A. A.,(2011), Garantii Kachestva Vysshego Obrazovaniya v Usloviyah Mezhdunarodnoy İntegratsii, Saint Petersburg Devlet Ekonomi ve Finans Üniversitesi Yayınları, St Petersburg, s. 14.

değişiklik arz etmektedir. Öğretim üyesi, öğrenci, yönetici veya şirketler açısından yükseköğretim kalitesi farklı tanımlanmaktadır[81].

Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Dünya Yükseköğretim Deklerasyonu'nun 11. Maddesine göre, yükseköğretimde kalite, öğretim, akademik programlar, araştırma, burs, kadro, öğrenciler, bina, tesis, fakülte, ekipman, toplum ve akademik çevreye hizmet gibi bütün aktivite ve fonksiyonları bir çatı altında toplayan çok yönlü bir konsept olarak tanımlanmıştır[82].

Bers'e[83] göre yükseköğretimin kalitesi, öğrencilerin eğitim sonuçlarının yardımı ile tanımlanabilir. Kurumlar, öğrencilerin eğitim sonuçlarını değerlendirmek için yöntemler geliştirmelidir.

Gibbs, yükseköğretimde kaliteyi tanımlarken, Biggs'in (1993) eğitimi formüle ettiği 3P (Presage: öngörme; Process: süreç; Product: ürün) kavramını kullanmış ve aşağıdaki gibi açıklamıştır[84]:

- Öngörme kavramı: Üniversitenin içinde bulunan unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar; kaynaklar, öğrencilerin ve akademik kadronun kalitesi şeklinde sıralanabilir.

- Süreç kavramı: Öğrenme ve öğretmede gerçekleşen süreçleri ifade etmektedir. Bu süreçler; sınıfların boyutu, sınıf iletişiminin ölçüsü, geri bildirim (feedback) miktarı, öğretim kalitesi, itibar ve kalite zenginleştirme gibi süreçlerdir.

- Ürün kavramı: Eğitim süreci, öğrenci performansı, öğrenme ve iş sahibi olabilme gibi değişkenleri kapsamaktadır.

Kaliteyi tanımlarken, Weber'in sınıflandırmasına göre dikkkate alınması gereken iki unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; *değer odaklı amaçlar* ve *araçsal amaçlar*'dır[85]:

---

[81] Magnale, V. S., Potluri, R. M., (2011), Quality Management in Indian Higher Education System:Role of Internal Quality Assurance Cell (IQAC), Asian Journal of Business Management, s. 253.

[82] Friend-Pereira, J. C., Lutz, K., Heerens, N., (2002), European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education, The National Unions of Students of Europe (ESIB), www.esib.org, s. 13.

[83] Bers, T. H. (2008). The role of institutional assessment in assessing student learning outcomes. New Directions for Higher Education 141, 31-39. doi: 10.1002/he.291

[84] Gibbs, G., (2010),Dimensions of Quality, The Higher Education Academy Publication, Hessington, s. 14-42.

[85] Tjeldvoll, A., (2009), Philosophical and Managerial Insights on The Way Towards The Knowledge and Learning Society: A Lao Wai's Reflections on Education Quality in East Asia-Focus Hong Kong, Social Sciences Journal, Sayı 2(64).

- Değer odaklı amaçlara göre kalite**,** insanların temel kabul ettikleri, evrensel kalite ve karakteristiklerdir.

- Araçsal amaçlara göre kalite ise, öğrencilerin asgari kaynaklarla iyi sonuçlar elde etmesi ve mezunların işgücü piyasasında rekabet edebilir olmasıdır.[86].

UNESCO tarafından hazırlanan Kalite Güvencesi Akreditasyon Terimleri ve Tanımları Sözlüğü'nde kalite, çok boyutlu ve dinamik bir konsept olarak tanımlanmaktır. Kalite, aşağıdaki unsurlara bağlı olarak değişik şekillerde tanımlanabilmektedir[87]:

- Farklı paydaşların, yükseköğretimdeki menfaatlerini belirleme,

- Girdi, süreç, çıktı, misyon ve bakış açısı gibi unsurlar,

- Akademik dünyanın özelliklerini değerlendirme ihtiyacı,

- Yükseköğretimde gelişimin tarihsel süreci.

Winston[88], kaliteyi, bilgiyi elde etme, öğrencinin en kısa zamanda iş sahibi olması ve sektörde başarısını amaçlama şeklinde tanımlamıştır.

İngiltere'de faaliyet gösteren, Yükseköğrenim Kalite Güvence Ajansı (Quality Assurance Agency for Higher Education) ise, yükseköğrenimde kaliteyi, öğrencilerin amaçlarına ulaşabilmesi için, öğrenme fırsatlarını ortaya koyabilme yolu şeklinde tanımlamıştır[89].

İdeal yükseköğretim kurumu, kalite odaklı olmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında kalite için, sistem kalitesi, insan kalitesi, donanım kalitesi ile bu kalite boyutlarının tesis ve teşvikini sağlayacak olan liderlik kalitesi gerekmektedir[90].

Yükseköğretimin kalitesi, fakülteler ve öğrenci destek sisteminin kalitesine bağlıdır. Eğitim kalitesi, yükseköğretim kurumu tarafından hazırlanmış olan standartlar ile belirlenmektedir[91].

---

[86] Juceviciene, P., (2009), Controversies of Quality Perception in Higher Education and Their Consequences in Quest for the Alternetive Solutions, Social Sciences Journal, Sayı 3(65), s. 60.
[87] Vlãsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D., 2007, Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, UNESCO-CEPES) Revised and updated edition. ISBN 92-9069-186-7.
[88] Winston, B. E., (1997)Total Quality Management a Heartful Approach to Do Things Right, Rogen University School of Business, s. 86.
[89] Aberden Üniversitesi Kalite El Kitabı, http://www.abdn.ac.uk/registry/quality.
[90] Aktan, C., (2004), Nasıl Bir Üniversite?, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 18.
[91] Magnale ve Potluri, s. 253.

Yükseköğretimin kalitesi, karmaşık ve çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Bu karmaşık yapının temel bileşenleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir[92]:

- Entelektüel seviye,

- Mesleki bilgi,

- Genel eğitim ve kültür seviyesi,

- İletişim yeteneğine sahip olma,

- Etik boyut,

- Profesör ve okutman kadrosu,

- Eğitim programları,

- Öğretim süreci metot ve teknolojileri,

- Materyal-teknik ve bilimsel zemin,

- Enformasyon sağlama.

UNESCO, 1998 yılında yayınladığı, *"XXI. Yüzyılda Yükseköğretim Küresel Deklarasyonu: Vizyon ve Faaliyetler"* raporunda, yükseköğretim kurumlarına aşağıdaki hedeflere ulaşmalarını önermiştir[93]:

- Kurumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliklere sahip mezun yetiştirme,

- Toplumun taleplerini karşılayacak şekilde ders müfredatını modernize etme, yüksek düzeyli bilgi ve yetenekleri dersler vasıtası ile öğrencilere kazandırma,

- Yaşam boyu öğrenme, bireysel gelişim ve sosyal hareketlilik imkânlarını sağlama,

- Araştırmalar vasıtası ile bilginin oluşması ve yaygınlığını sağlama,

- Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlama,

- Kültürleri anlama, koruma, geliştirme ve yaygınlaştırma,

- Eğitime ve akademisyen hazırlamaya yatırım,

- İş dünyası ile işbirliğini güçlendirme,

---

[92] Gorbashko, E. A., Bonyushko N. A., Semchenko, A. A.,(2011), Garantii Kachestva Vysshego Obrazovaniya v Usloviyah Mezhdunarodnoy İntegratsii, Saint Petersburg Devlet Ekonomi ve Finans Üniversitesi Yayınları, St Petersburg, s. 10.

[93] Karpenko, M. P., (2012), Kachestvo Vysshego Obrazovaniya, Sovremennoe Gumanitarnaya Akademiya (SGU) Yayınları, s. 164.

- Toplumsal talepler analiz ve tahmin,

- Eğitimde inovasyon çalışmalarını gerçekleştirme.

Toplam Kalite Yönetimi, kurumun her alanında mal ve hizmet boyutunda sürekli iyileşmeyi tesis ederek, müşteri memnuniyetini sağlama ve hizmet kalitesini geliştirme amacında olan yönetim anlayışıdır[94].

Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak birçok sektörde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde dünyanın saygın üniversiteleri başta olmak üzere birçok yükseköğretim kurumunda uygulanmaya çalışılmaktadır. Türk yükseköğretiminde karşılaşılan, kalitesizlik, düşük performans gibi sorunların çözümü için, Toplam Kalite Yönetimi'ni kararlılıkla uygulamak gerekmektedir[95].

1.İstisna Olarak Yükseköğretimde Kalite

İstisnai olarak yükseköğretimde kalite, kalitenin geleneksel yaklaşımına vurgu yapmaktadır. Kullanıcı veya sahibine statü sağlayacak, kendine özgü ürün veya hizmeti sunma şeklinde ifade edilebilir. Yükseköğretim kurumunun bu şekilde özgün hizmet ve yüksek standart sunması, kaliteli bir kurum olarak tanımlanmasını sağlamaktadır[96].

Geleneksel olarak kalite, ayırıcı ve seçkin olan unsurları referans almaktadır[97]. Bu durum, kalitenin istisnai özelliklere göre değerlendirilmesi yaklaşımını doğrulamaktadır.

İstisnai kalite anlayışı; geleneksellik, mükemmellik ve standartlar olarak üç ayrı konsepte incelenmektedir. Bu konseptleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz[98]:

- Geleneksel konsept: Bu konsept, sunulan hizmetin özel ve yüksek bir vasıf taşıdığını ifade etmektedir. Kullanıcı ile sahiplerine statü ve seçkinlik sağlamaktadır. Kalitenin tanımlamasında, seçkinlerin kalite anlayışı yansıtılmaktadır.

- Mükemmellik konsepti: Yüksek standartlara sahip olma ve sıfır hatayı içermektedir.

---

[94] Aktan, C., (2003), Özlenen Üniversite/ Yaşanan Üniversite, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, s. 131.
[95] Aktan, Özlenen Üniversite, s. 130.
[96]UNESCO, (2011), Understanding and Assessing Quality, Module 4, International Institute for Educational Planning, Paris, s. 10.
[97] Harvey, L.,(1995), 'Editorial: The quality agenda', Quality in Higher Education, 1(1), s. 5-12.
[98]Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., (2007) Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis Publication, s. 12.

- Standart konsepti: Belirlenmiş olan standartlara uygunluk, kalite olarak tanımlanmıştır.

2.Standartlara Uygunluk Olarak Yükseköğretimde Kalite

Standartlara uygunluk olarak kalite anlayışının esasları üretim endüstrisinden gelmektedir. "Standart" kelimesi, öngörülmüş ya da tahmin edilmiş olan spesifik özellikleri ifade etmektedir. Bir kurum, öngörülen standartları karşıladığı zaman *"kaliteli kurum"* olarak tanımlanmaktadır[99].

Standartlar, formal bir yolla tanımlanmaktadır. Tam zamanlı çalışan profesörlerin sayısı, fakülte üyelerinin yayınlanmış makale sayıları gibi standartlar, formal olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede, değerlendirme adil olarak yapılmaktadır[100].

3.Amaca Uygunluk Olarak Yükseköğretimde Kalite

Amaca uygunluk olarak kalite, tüketici talep, ihtiyaç ve tutkularını yerine getirmeyi ifade etmektedir. Yükseköğretimde ise, kurumun gerekli kaliteye sahip olduğunu programdaki amaçları yerine getirebilmesi göstermektedir[101].

Amaca uygunluk olarak yükseköğretimde kalite, belirlenmiş olan amaçların elde edilmesi şeklinde ifade edilebilir. Burada önemli olan husus, amacı tanımlayacak kişilerin belirlenmesidir[102].

Belirlenecek kurumsal amaçlar, kalite standartlarına dönüşeceği için bu süreç içerisinde uzman kişilerle çalışılmalıdır. Bu amaçların uygulanması sırasında da aynı ciddiyeti göstermek gerekmektedir.

4.Kurumsal Amaçlara Ulaşmada Etkililik Olarak Yükseköğretimde Kalite

Kurumsal amaçlara ulaşmada etkililik olarak kalite, "amaca uygunluk" tanımı ile benzerlik taşımaktadır. Bu yaklaşımda, amaçlar kurum tarafından

[99] UNESCO, Module 4, s. 10.
[100] UNESCO, Module 4, s. 10.
[101] Harvey, s. 5-12.
[102] UNESCO, Module 4, s. 11.

belirlenmektedir. Yükseköğretim kurumu, bir misyon hazırlamaktadır. Kurum, belirlenen bu misyona ulaşma konusunda çaba göstermektedir[103].

5.Müşterilerin İhtiyaçlarını Karşılama Açısında Yükseköğretimde Kalite

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama açısından kalite, kurumsal faaliyetlerde müşterilerin istek ve beklentilerini temin etmeye odaklanma şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımına göre, yükseköğretim kurumunun kalitesi, hükümet, öğrenciler ve aileleri gibi farklı grupların istek ve beklentilerine bağlılık göstermektedir[104].

Bu bağlılık, öğrencilerin istek ve beklentilerinin hepsinin doğru olmadığı gerçeğini değiştirmemektedir. Bu nedenle, müşteri talepleri kurumunun amaçları ile çelişmemelidir.

B.Yükseköğretimde Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Yükseköğretim kurumlarında kalite anlayışı, tarihsel süreçte uygulama ve özellik olarak değişim yaşamıştır. Bu durum aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir[105]:

[103] UNESCO, Module 4, s. 11.
[104] UNESCO, Module 4, s. 11.
[105] Karpenko, s. 19.

Tablo 2. Yükseköğretim Kurumlarında Kalitenin Değişim Değişim Süreci

Dönem	Kalite Anlayışı	Hizmet Sağlanma Yöntemi	Kurumun Karakteristiği
Sanayi Öncesi Ekonomi	Yükseköğretim kurumları ve akademisyenlerin beklentilere cevap vermesi	Akademisyenlerin öğrencilerle bireysel bağlantı kurması	-Ekonomi ile zayıf bağlantı -Durgunluk -Kitlelere uygunluk
Sanayi Ekonomisi	Eğitim müfredatı, standartlar ve spesifikasyonlara uygunluk	-Standart ve spesifikasyonları uygulamak -Kalite kontrol unsurlarını takip etmek	-Kitlesellik -Bürokratikleşme -Katılık -Ekonomiye sistemli bakış
Sanayi Sonrası Ekonomi ve İnovasyon Ekonomisine Geçiş Dönemi	Hizmet talep edenlerin beklentilerine uygunluk	Kalite yönetim sistemi için Toplam Kalite Yönetimi metodolojisi çerçevesinde süreç yaklaşımı ve sürdürülebilir mükemmellik	-Genellik -İnisiyatif kullanımı -Derinlik -Ekonomiye sistemli bakış

Kaynak: Karpenko, P., Kachestvo Vysshego Obrazovaniya, Sovremennoe Gumanitarnaya Akademiya Yayınları, 2012, s. 9.

İlk olarak, II. Dünya Savaşından sonra ABD'de "Servicemen's Readjustment Act (GI Bill)" gibi programlarla başlayan yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmalarının tarihi, kalitenin iş dünyasında yaşamış olduğu süreçle paralel olarak şekillenmiştir. Yükseköğretim kurumlarındaki kalite kontrol sistemleri, geleneksel kaynak oryantasyonuna ve iç faktörlere göre belirlenmiştir. Eğitimin dış çevresinde yaşanan değişiklikler ya da öğrenci istekleri sürecin dışında kalmıştır[106].

Bu süreçte, yükseköğretim öğrenci sayılarında yaşanan artış, kamu harcamalarından yükseköğretime ayrılan pay ve yükseköğretimde kalite konusu önem kazanmıştır. Yükseköğretim kurumu bünyesindeki kaynakları etkin kullanmak için kalite çalışmalarına doğru yönelim olmuştur[107].

1960 yılından itibaren İngiltere'de, yükseköğretim kurumlarının kalite ve yönetim çalışmaları ivme kazanmıştır. İki çeşit kalite modeli uygulanmaya başlanan bu dönemde, birinci model tam olarak üniversite niteliği olmayan politeknik okullar

[106] Koslowski, F., (2007), Quality and Standarts in Higher Education: Industry as Archtype, International Journal of Quality and Standards , www.bsieducation.org/standardsinaction.
[107] Vught, F. A., Westerheijden D. F., (1994), Towards a General Model of Quality Assessment in Higher Education, Higher Education Journal, Vol. 28, No. 3, s. 357.

ve kolejler için hazırlanmışken, ikinci model üniversitelere yönelik olarak düzenlenmiştir[108].

Yükseköğretimde kalite çalışmaları, üretim sektörüne göre daha geç başlamıştır. Yükseköğretimde kalite çalışmalarına ilişkin literatüre 1980 öncesinde oldukça az rastlanmaktadır. Bu dönemdeki ilk yayınlar ABD ve İngiltere'de yapılmıştır.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Amerika'da kalite çalışmalarına yön vermek amacı ile 1987 yılında tesis edilmiştir. Kurulduğu dönemde sanayi üretim ve kalitesine odaklanmış olan bu ödüle, 1989 yılı itibari ile eğitim hizmetlerinin kalitesi kategorisi de eklenmiştir[109].

1991 yılında yayınlanan Beyaz Belge (White Paper), İngiltere yükseköğretim kurumlarında değişim yaşanmasına neden olmuştur. Yükseköğretim kurumları için yeni prosedürler hazırlanmıştır. Yükseköğretim Kalite Konseyi (Higher Education Quality Council) ve Kalite Denetim Birimi (Division of Quality Audit) kurulmuştur. Beyaz Belge, İngiltere yükseköğretim kurumları için kalite kontrolü, kalite denetlemesi, kalite değerlemesi gibi terimleri gündeme getirmiştir[110].

Yükseköğretimde kalite çalışmalarının yaşamış olduğu tarihsel süreç, belli bir döneme kadar kalitenin üretim sektöründeki gelişimi ile eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra yükseköğretimde kalite çalışmaları, kendi rotasını ve terminolojisini oluşturarak yeni bir boyut kazanmıştır.

Avrupa'da, yükseköğretim kurumlarının kalite yönetimi ve değerlendirme çalışmaları, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından 1991 yılında hazırlanan EFQM Mükemmellik Modeli ile sürdürülmeye başlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin yanı sıra, Avrupa'da yükseköğretim kurumlarının ortak bir kalite anlayışına sahip olması ve bu alanda işbirliğini savunan Bologna Süreci çalışmaları 1999 yılında başlatılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında imzalanan anlaşmalara kadar götürülebilecek bu süreç, Bologna Bildirisi ile yeni bir aşama kaydetmiştir. Genel olarak standardizasyon amacı taşıyan Bologna Süreci, üniversite kalite çalışmalarında kurumsallaşmayı hedeflemektedir[111].

19 Eylül 2003 tarihinde gerçekleşen Berlin Konferansı'nda, yükseköğretim kurumları kalite güvencesi çalışmalarında ortak hareket etmek için, Avrupa

108 Vught ve Westerheijdebn, s. 362-364.
109 http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html
110 Vught ve Westerheijdebn, s. 362-365.
111 Gümüş, A., Kurul, N., (2011), Üniversitelerde Bologna Süreci Neye Hizmet Ediyor? Eğitim Sen Yayınları, Ankara, s. 67-70.

Üniversiteler Birliği (EUA), Avrupa Yükseköğretim Kurumları Birliği (AURASHE) ve Avrupa Ulusal Öğrenci Sendikaları Birliği (ESIB)'ne işbirliği daveti yapılmıştır. Yapılan çalışmalar kapsamında, her ülke kendi eğitim sistemine uygun kalite güvence standartlarını ortaya koymakta ve bu standartlar ışığında kendi eğitim sistemlerini değerlendirmektedir. Kalite geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi için kalite ajansları oluşturulmakta ve dış değerlendiricileri kullanarak yükseköğretim kurumlarının kalite düzeyleri belirlenmektedir[112].

Türk yükseköğretim kurumlarında, kaliteyi değerlendirme ve takip için, "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Geliştirme Yönetmeliği", "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Geliştirme Rehberi" hazırlanmıştır. Kalite sürecini yönetmek için, 2005 yılında[113] Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği yayınlanarak YÖDEK ve ADEK türü komisyonlar oluşturulmuştur[114].

Türkiye Cumhuriyeti'nin 2023 hedefleri arasında, yükseköğretim kurumlarının kalitesinin sağlanması ve kalite değerlendirme - akreditasyon kurumunun oluşturulması bulunmaktadır[115].

C.Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimini oluşturan çeşitli ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler, Toplam Kalite Yönetimi sürecinde önemli rol oynamaktadır. Sürekli gelişme (kaizen), önce kalite, insana saygı, hata önleme, tam katılım, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, işi ilk girişimde doğru yapmak, kültürel değişim, sürekli eğitim, müşteri odaklı olma gibi Toplam Kalite Yönetimini oluşturan çeşitli ilkeler bulunmaktadır[116].

---

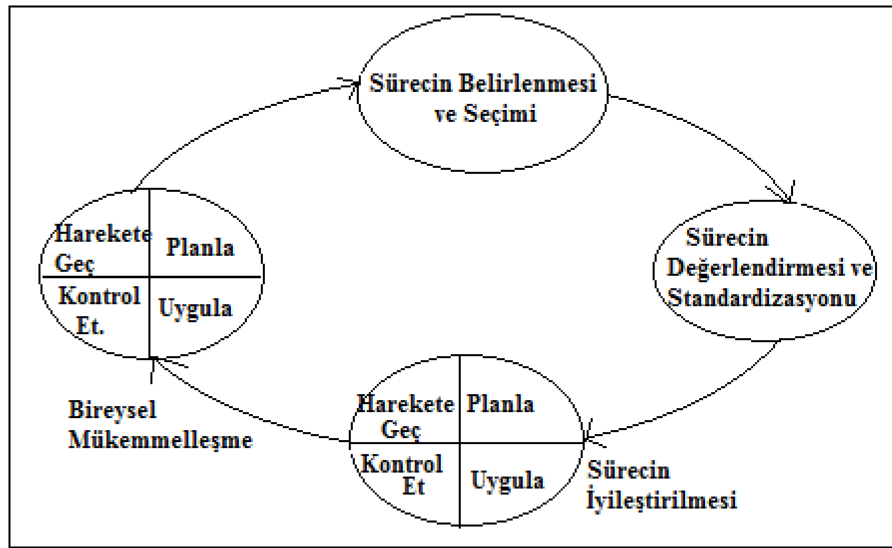
[112] Gümüş ve Kurul, s. 70-79.
[113] Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Rehberi (Sürüm: 2007/1.1), http://www.yodek.org.tr/?page=download#
[114] Gümüş ve Kurul, s. 79.
[115] http://www.akhedefler.com/metinicerik.asp
[116] Yıldırım, H. A., (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınevi, Ankara, s. 41-59.

1.Sürekli Gelişme

Masaaki Imai, 1986 yılında yayınlamış olduğu "Kaizen" adındaki kitabında, kaliteyi "geliştirilebilen her şey" olarak tanımlamıştır[117]. Bu tanım, sürekli gelişmenin Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı içerisindeki rolünü açıkça ifade etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, mevcut kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve daha iyiye doğru gelişimin sağlanmasını amaçlamaktadır. Yaşanmakta olan teknolojik sürecin hızına yetişmek için, sürekli gelişme ihtiyacı bulunmaktadır[118]. Faaliyet süreçlerinde yüksek kaliteyi elde edebilmek için, kurum çalışanlarının sürekli gelişme işlemlerine katılması gerekmektedir[119]. Çalışanların katılması gereken, sürekli gelişme süreci aşağıda gösterilmiştir[120]:

Şekil 1. Sürekli Gelişme Döngüsü



Kaynak: Rampersad, H., Obshee Upravleniye Kachestvom Lichnostniye i Organizatsionnie İzmeneniya, Olimp Business Publication, Moskova, 2005, s. 123.

Şekilde görüldüğü gibi, öncelikle iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenmektedir. Gerekli değerlendirme ve standardizasyon sonrasında PUKO (Planla, uygula, kontrol et, harekete geç) yönteminden yararlanılmaktadır. Süreçler

---

117 Casas, A. M., (2011), Total Quality Management; Quality Culture, Leadership and Motivation, Tesi di Laurea, Politecnico di Milano, s. 31.

118 Halis, M., (2010), Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, S. 55-57.

119 Rampersad, s. 122.

120 Rampersad, s. 123.

ile bireysel niteliklerin iyileştirilmesi ve bu işlemlerin sürekliliği sağlanmaktadır. Bu sayede, kurum içerisinde toplam kalitenin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Yükseköğretim kurumları, ulusal ve küresel düzeyde yaşanan değişimlere uyum sağlamak, rekabetten kazançlı çıkmak ve Toplam Kalite Yönetimini başarılı olarak uygulayabilmek için sürekli gelişme faaliyetlerini kurum içerisinde etkin bir şekilde sürdürmelidir. Akademik ve idari açıdan iyileştirilmesi gereken süreçler belirlenerek kurum kalitesinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

2.Önce Kalite

Uzun vadede başarıyı sağlayacak olan, önce kalite ilkesi, müşteri isteklerini karşılama ve rekabet edebilme adına büyük önem taşımaktadır. Kurum, süreç içerisinde karşılaşılan kalite maliyetlerine katlanarak, uzun dönemde başarı elde edecektir[121].

Kurum, "önce kalite" ilkesi çerçevesinde hareket ederek, karını uzun dönemde artıracaktır. Kurumun kısa dönem karlılığı hedeflemesi durumunda, kaliteden taviz vermesinden dolayı, uluslararası alanda rekabet yeteneğini ve uzun dönem karlılığını kaybedecektir[122].

Önce kalite yaklaşımının benimsenmesi Yükseköğretim kurumlarının, kurumsal ve akademik faaliyetlerinde kalite artışını ve paydaşların memnuniyetini sağlayacaktır.

3.İnsana Saygı

Toplam Kalite Yönetimini oluşturan ilkelerden bir diğeri de insana saygıdır. Ishikawa, *"insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim"* olduğunu ifade etmektedir. Yöneticiler, sorumluk paylaşımı ve tam katılımı sağladıklarında, kurum içerisine insana saygı anlayışını yerleştirerek kültür haline getirebilirler. Çalışanlara ve yeteneklerine gösterilen saygı, potansiyellerinin ortaya çıkmasına da yardımcı olacaktır[123].

---

[121]Efil, İ., (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, Bursa, s. 166.
[122]Ishikawa, K., (1998), Shto Takoe Vseobsheye Upravleniye Kachestvom? Yaponskiy Put, TKB İntersertifika Yayıncılık, Moskova, s. 56.
[123]Tekin, M., (1999), Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya, s. 163-165.

İnsan odaklı tesis edilmiş olmaları nedeni ile insana saygı duyma, potansiyelini gerçekleştirmesi için imkân sağlama gibi hususlar, yükseköğretim kurumlarının varlık sebepleri ile örtüşmektedir.

4.Hata Önleme

Hata önleme ilkesi, kusurlu ürün üretilmesini engelleyecek tedbirleri almayı ifade etmektedir Kalite çalışmalarında, üretim sonrası kusurlu olan ürünlerin tespiti gerçekleştirilmektedir. Bu görev genel olarak kalite departmanının sorumluluğuna bırakılmaktadır[124]. Toplam kaliteyi sağlamak için uygulanması gereken önemli bir ilkedir.

Hata önleme ilkesi yükseköğretimde toplam kalite çalışmalarında da gereklilik arz etmektedir. Yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimlerin çağın gerekliliğine uygunluğu denetiminin yapılması ve üretim yapılan alanlarda gerekli hata önleyici tedbirlerin alınması, toplam kalitenin elde edilmesine yardımcı olacaktır.

5.Tam Katılım

Tam katılım, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde oldukça önemlidir. Peter Drucker'in ifade ettiği üzere, "günümüzde bilgiye dayalı organizasyonun ötesinde, sorumluluğa dayalı organizasyona yönelmenin gerekliliğine inanılmaktadır. Bilgiye dayalı organizasyon, herkesin kurumsal hedeflere katkı için sorumluluk üstlenmesini gerektirmektedir"[125].

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının ilk ifadesi olan "toplam", süreç içerisinde herkesin yer alması gerektiğini vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını oluşturan elementlerden bir tanesi olan tam katılım, tüm çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda kalite sürecinde yer alması gerektiğini ifade etmektedir. Tam katılımın sağlanabilmesi için çalışma ortamından korkuyu kaldırmak gerekmektedir[126].

Yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmalarına tüm personelin katılımının sağlanması gerekmektedir. Rektör, dekanlar, enstitü müdürleri, fakülte sekreterleri, bölüm başkanları, koordinatörler ve kendilerine bağlı bütün personelin kalite

---

124 Yıldırım, s. 45.
125 Tekin, 160-163.
126 http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html

çalışmalarında yer alması gerekmektedir. Sürece katılımın tam sağlanması kalitenin iyileştirmesine katkı yapacaktır.

6.Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Üst yönetim, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında kilit bir rol üstlenmektedir. Kalite çalışmaların başlatılması, idaresi, motivasyon, kararlılık gösterme ve denetim gibi hususlarda üst yönetimin desteği gereklidir.

Deming, 1986 yılındaki *"yönetim tesis edilmeli"* şeklindeki tespitini, *"liderlik tesis edilmeli"* olarak değiştirmiştir. Çalışanların motivasyonunun, liderlerin örnek olmasıyla gerçekleştiğini ifade etmiştir. Aynı şekilde, liderin çalışanların performansını ödüllendirme ve değerlendirmesi gerektiğini vurgulamıştır[127]. Üst yönetim liderliği oluşturulmalı ve gerekli yükümlülükler yerine getirilmelidir.

Yönetim liderinden, aşağıdaki özellikleri taşıması beklenmektedir[128]:

- Kalite çalışmalarına kendini adama,

- Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olma,

- Kalite ile etkileşim içerisinde olan her türlü paydaşın çalışmalara katılımını sağlayabilme,

- Çalışanları yeni hedeflere yönlendirebilme,

- Misyon, vizyon gibi değerleri iletebilme,

- Çalışanlara koçluk yaparak işlerin yürütülmesini sağlayabilme.

Kalite konsepti içerisinde, liderlik görevini üstlenen yöneticinin üç önemli işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler;

- Vizyonu belirleme,

- Açıklanmış olan değer ve öncelikleri destekleme,

- Mükemmelleşmeyi yönetme, şeklindedir[129].

---

[127] Neave, H., (2005), Prostranstvo Doktora Deminga: Printsipi Postroyeniya Ustoychivogo Biznesa, Aplina Business Books Publication, Moskova, s. 290.
[128] Efil, TKY, s. 179.
[129] Evans, J., (2007), Upravleniye Kachestvom, Unity Publication, Moskova, s. 532.

Lider, formal ve informal yöntemlerle takipçilerine rehberlik ederek, kurumun amaçlarına ulaşılmasını sağlamalıdır[130]. Ayrıca, insan ve makinelerin üreticiliği, kalitenin iyileştirilmesi, çıktıların artırılması, çalışanların işlerinden gurur ve memnuniyet duyması gibi konulara odaklanmalıdır[131].

Yükseköğretim kurumlarında lider konumunda olan kişiler; rektör, dekan, enstitü müdürü ve bölüm başkanından oluşmaktadır. Liderlerin kalite çalışmalarına öncülük etmemesi, gerekli moral ve motivasyonu sağlamaması, süreci olumsuz etkileyecektir. Liderlerin çalışmalarda yer almaması, tam katılımın sağlanamamasına neden olacak ve kalite sürecinden kopmalar yaşanacaktır.

Kalite çalışmalarında, liderin sorumluluk alması gerekmektedir. Liderin sorumluluklarını astlarına devrederek, kalite çalışmalarına katılmaması durumunda da sonuç başarısız olacaktır. Lider, çalışmaların gidişatı hakkında bilgi sahibi olmak ve sürece yön vererek destek sağlamakla yükümlüdür.

Eğitim kurumlarında kendisini sürekli geliştiren ve rol model olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır[132].

7.İşi İlk Girişimde Doğru Yapmak

İşi ilk girişimde doğru yapmak, toplam kalite yaklaşımının gereklerindendir. Mal ve hizmetin belirlenmiş olan standartlara göre, ilk girişimde doğru üretilmesi gerekmektedir. Amaç, mal veya hizmetin, tasarım aşamasından itibaren hatasız üretilmesidir. Hız ve maliyet motifleri, bu sürece yön veren unsurlardır[133] .

Yükseköğretimde işi ilk girişimde doğru yapma ilkesi, eğitimin kusursuz olarak verilmesi ve üretilen teknik malzemelerde sıfır hata uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Eğitim faaliyetlerinin doğru biçimde yapılması için gerekli olan husus, akademisyenlerin gerekli niteliklere sahip olmasını sağlamakla mümküdür.

---

[130] Efil, İ., (1987), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa.
[131] Deming, W. E., (2007), Vyhod İz Krizisa Novaya Paradigma Upravleniya Lyudmi, Sistemami i Protsesami, Alpina Business Books Publication, Moskova, s. 226.
[132] Bridge, B., (2003), Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları, Beyaz Yayınları, İstanbul, s. 42.
[133] Halis, M., (2000), Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Yayınları, İstanbul, s. 119.

8.Kültürel Değişim

Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya karar veren kurumun yapması gereken ilk işlem, kültürünü değiştirmektir. Kaliteyi iyileştirme amacı ile başlanılan bu yolcuğa, kültürel değişimle devam etmek gerekmektedir[134] .

Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olarak uygulamanın şartlarından bir tanesi, örgüt içerisinde kalite kültürünün oluşturulmasıdır. Ülkeler gibi kurumların da kendi kültürleri bulunmaktadır. Kişi ve grupların herhangi bir organizasyon içerisindeki tutum ve davranışlarını kontrol eden, norm, inanış ve değerlerin toplamı kültürü oluşturmaktadır[135].

Kültürel değişimle, örgütsel öğrenme, çalışanların değerlendirilmesi, dinamizm, geleceğe odaklanma, inovasyon yönetimi, sosyal sorumluluk gibi çeşitli unsurlar kurum kültürüne kazandırılmalıdır. Toplam kalite kültürüne liderler uyum sağlamalı ve çalışanlar için örnek olmalıdırlar [136].

9.Sürekli Eğitim

Sürekli eğitim ilkesi, toplam kalite sürecinin bütün aşamalarında gerekli olan, önemli bir etkendir. Kurum kültürü, kalite felsefesi, görev tanımı gibi çeşitli konularda çalışanların eğitime tabi tutulması, güncel bilgilerde donatılması gerekmektedir.

Çalışanlar, işlerini yapmak için gerekli olan hususları öğrenmekle yükümlüdürler. Yükümlülüklerini bilmeyen bir çalışanın, görevlerini yerine getirmesi mümkün değildir[137]. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde, üst düzey yöneticiler dâhil bütün personele sürekli eğitim verilmelidir.

Eğitim konuları, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir[138]:

- Toplam kalite felsefesi,

- Takım kurulması, liderliği ve takım içi çalışmalarda etkinlik,

- Kalite geliştirme yöntemleri.

---

[134] Evans, s. 586-579.
[135] Dahlgaar vd, s. 235.
[136] Evans, s. 586-579.
[137] Neave, s. 284.
[138] Efil, TKY, s. 195.

Kurumiçi sürekli eğitim vasıtasıyla, çalışanlarda motivasyon artışı, işbirliği, TKY anlayışının amacı, yöntemi, görev ve sorumluluklar gibi konularda farkındalık sağlanacaktır.

Yükseköğretim kurumları bünyesinde yapılacak olan kalite çalışmaları sırasında rektör, dekan, bölüm başkanı gibi liderlere eğitimler verilmelidir. Bu sayede, kalite kültürünün kurum bünyesinde yerleşmesi sağlanacaktır.

Öğrencilerin de katılımının sağlanacağı eğitim süreci sonrasında Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin kurum içerisine yerleşmesi için gereken en önemli adım atılmış olacaktır.

10.Müşteri Odaklı Olma

Müşteri odaklı olma ilkesi, toplam kalite yaklaşımında önemli bir yere sahiptir. Bu ilke, kurumsal faaliyetlerin müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

Kurum içerisinde çeşitli niteliklerde müşteriler bulunmaktadır. Bu müşteriler, kalite zincirini oluşturmaktadır. Bir kişi, iç ya da dış müşterinin taleplerine yanıt vermediği takdirde bu zincir kırılabilir. Bu durum müşteriyi etkilemektedir. Kurumda mükemmelliği yakalamak için, kalite zincirinde bulunan her çalışan, müşterileri hakkında şu soruları sorabilmelidir[139]:

- Müşteri kim?

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri neler?

- Bu ihtiyaçlar, tespit edilebilir mi? Nasıl?

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yetkinliği nasıl ölçülebilir?

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri sürekli olarak karşılanabilir mi?

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim nasıl gözlemlenebilir?

- İç müşteriler kimlerdir?

Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde, iç ve dış müşteri etkileşimi ile süreçler yer almaktadır. Bu temel, kalite taahhüdü, kalite mesajının iletilmesi ve

---

[139] Department of Trade and Industry, From Quality to Execellence: Total Quality Management, http://www.businessballs.com/dtiresources/total_quality_management_TQM.pdf.

toplam kalite için gerekli olan kültürel değişimin kabul edilmesi ile çevrelenmiştir[140]. Bütün süreçler, müşteri merkezli olarak tasarlanmaktadır. Müşteri istek ve beklentilerine göre kurum faaliyetleri şekillenmektedir.

Yükseköğretim kurumları, iç ve dış müşteri kavramını net olarak tanımlamalı, istek ve beklentileri tespit etmelidir. Kurumsal faaliyetler, bu istek ve beklentilere göre şekillendirilmelidir. Müşterilerini, öğrenci, toplum, öğrenci velileri, iş dünyası olarak belirlemiş bir yükseköğretim kurumu, politikalarını bu grupların istek ve beklentilerine göre belirlemelidir.

II.YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTENİN ÖZELLİK VE GÖSTERGELERİ

A.Yükseköğretimde Kalitenin Özellikleri

Yükseköğretim kurumlarında, kalitenin tesis edilebilmesi için taşıması gereken özellikleri belirlemek gerekmektedir. Belirlenmiş olan kalite özellikleri, şu şekilde sıralanabilir[141]:

- Kalite, sorunlarla karşılaşmamak için, gerekli olan çözümleri önceden tesis etmek ve hizmette kusursuzluk sağlamaktır.

- Kalite, müşterinin tatminidir.

- Kalite, verimliliktir.

- Kalite, esnekliktir. Müşteri istek ve beklentilerine karşılama adına, değişime açık olmak ve esnek bir tutum takınmak gerekmektedir.

- Kalite, yatırımdır. Hatayı sonradan düzeltme maliyetinin fazla olması nedeniyle, işi ilk defada doğru yapmak gerekmektedir.

- Kalite, belirli bir plan ve program çerçevesinde sistemli çalışmaktır.

- Kalite, etkili olmaktır.

- Kalite, bir süreçtir. Kalite, sürekli gelişme sürecini kapsamaktadır.

[140] Department of Trade and Industry, http://www.businessballs.com/dtiresources/total_quality_management_TQM.pdf.
[141] Tekin, M., (2004), Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 8.

- Kalite, markadır. Kurumun marka oluşturması, standartlara uygun kaliteli üretimle sağlanacaktır.

- Kalite bir yaşam tarzıdır. İşletmede kalite kültürü ve ikliminin sağlanması, kaliteyi yaşam tarzına dönüştürür.

Kalitenin diğer özellikleri kısaca şu şekildedir[142]:

- Kalite, düşünme ve uygulamanın bir yansımasıdır.

- Kalite, zorla veya kanunla başarılamaz.

- Kalite, çalışan herkesin görevidir.

- Kalite, kişisel bir sorumluluktur.

- Kalite, toplumda yaşanan değişim ve gelişime uyum sağlanması adına dinamik olmalıdır.

- Kalite, kendisini devam ettiren bir olgu değildir. Elde edilen başarılı sonuçlarla yetinilirse, kalite çalışmaları gerilemeye başlamaktadır.

- Kalite, liderlik gerektirmektedir.

- Kalite, ekip çalışması gerektirir. Uyum içerisinde çalışan ekiplerle kalite elde edilebilir.

- Kalite ile tanınırlık sağlamak, bir servet kadar değerli bir olgudur.

B.Yükseköğretimde Kalitenin Göstergeleri

Hizmet sektöründe kalite göstergesi olarak kabul edilen unsurlar, sektör içerisinde önemli bir yeri bulunan yükseköğretim için de geçerlilik taşımaktadır. Bu göstergeler; erişebilir olma, zamanlılık, profesyonellik, güvenilirlik, doğruluk, tamlık, süreklilik, esneklik, ortam, güvenlik, görünüm, anlaşılabilir olma şeklinde sıralanmaktadır. Bu göstergeler kısaca şu şekilde açıklanabilir[143]:

- Erişebilir olma: Hizmet, müşterilerin ulaşabileceği bir konumda olmalıdır.

---

[142] Fındıklı, R. (1999), Kaliteli Bir Güvenlik Hizmetinin Gereği Olarak Polis Eğitimi, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİ Yayın No: 289, Ankara, s. 479.

[143] MEB, (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, Konya Meram Endüstri Meslek Lisesi Matbaası, Konya, s. 22-24.

- Zamanlılık: Müşterilerin istek ve beklentilerine uygun zaman içerisinde, ürün veya hizmete ulaşılmalıdır.

- Profesyonellik: Hizmet sunan kurumlar, kusursuz iletişimle müşterileriyle temas kurmalıdır.

- Güvenilirlik: Hizmet verenlerin sözleri ile işlerinin uyumluluk göstermesi gereklidir.

- Doğruluk: Yapılan işlerin ilk seferde doğru yapılması önemlidir.

- Tamlık: Hizmet, eksiksiz olmalıdır.

- Süreklilik: Hizmet sunumu süresinde ortaya çıkan hataların giderilmesi için gösterilen gayretin derecesini açıklar.

- Esneklik: Sunulan hizmetin, yeni koşullara uyum gösterebilmesidir.

- Ortam (Ergonomi): Sunulan hizmetin oluşturduğu ortamın sosyal durumunu açıklar.

- Güvenlik: Sunulan hizmette, risk, tehlike ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler.

- Görünüm: Hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel durumunu açıklar.

- Anlaşılabilir olma: Hizmetler, müşterine sade bir şekilde sunulmalı, müşterinin anlayacağı dil konuşulmalıdır.

III.YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA ARAÇLARI

A.Beyin Fırtınası

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çeşitli araçlardan faydalanılmaktadır. Beyin fırtınası, bu araçlardan birisidir. Katılımcıların, mevcut sorunlara ilişkin fikir önerilerini teşvik eden bir yöntemdir[144]. Beyin fırtınası, Toplam

[144] Melsa, J. L., Principles and Tools of Total Quality Management, Systems Engeneering and Management for Sustainable Development, Vol. II., 2007. s. 4.

Kalite Yönetimi anlayışına uygun olan, çalışanların yönetime katılımını sağlayan bir kalite aracıdır.

Beyin fırtınası, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak iki grupta incelenmektedir. Yapılandırılmış beyin fırtınası uygulamalarında katılımcılar sıra ile söz hakkı alırlar. Herhangi bir önerisi olmayan katılımcı, geçiş (pass) hakkını kullanır. Yapılandırılmamış beyin fırtınası uygulamalarında katılımcılar fikirlerini sıra beklemeden ortaya koyarlar[145].

Beyin fırtınası, aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır[146]:

- Beyin fırtınasına katılacak olan kişiler, farklı alanlardan seçilmelidir. Bu durum, toplantıda değişik yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

- Problem açıkça belirtilmelidir. Liderin kontrolünde çözüm kriterleri açıklanarak oturum devam ettirilir.

- Problemin herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanmalıdır.

- Beyin fırtınasına katılanlar teşvik edilmeli, tüm üyeler gruba katılım için cesaretlendirilmelidir.

- Katılımcıların önerileri yazılmalıdır. Öneriler engellenmemelidir.

- Önerilen fikirler sürecin sonuna kadar değerlendirilmemelidir. Süreç sonrasında en iyi öneriler tespit edilmelidir.

- Hiçbir öneri sansüre uğramamalıdır.

- Lider, pratik çözüm önerileri gelinceye kadar beyin fırtınası sürecini devam ettirmelidir.

- En iyi çözüm önerilerini buluncaya kadar elemeler devam ettirilmelidir.

Beyin fırtınası uygulamalarında katılımcıların sayısı önemlidir. Katılımcıların 3 ile 12 arasında olması uygundur[147]. Katılımcı sayısı fazla olursa, beyin fırtınası amacına ulaşamayabilir. Liderin süreci yönetmesini zorlaştırmayacak kadar kişi katılabilir.

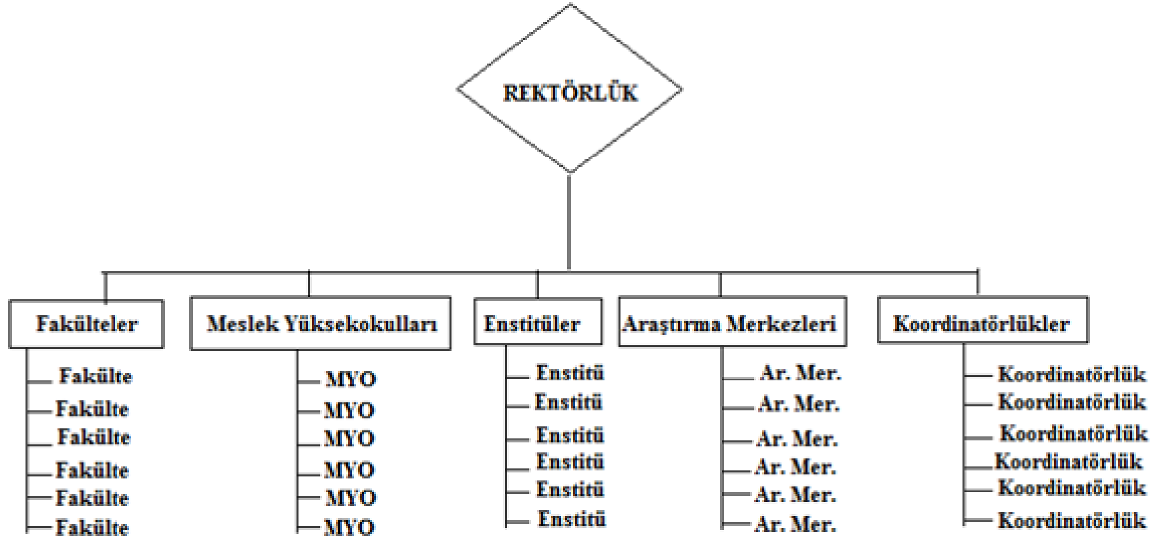
---

[145] Bozkurt, R., (2010), Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 630, Ankara, s. 188.
[146] Shah, K. A., Total Quality Management, Atlantic International University, 2007, s. 13.
[147] Bozkurt, s. 188.

Beyin fırtınası, Toplam Kalite Yönetimi sürecinin başarı unsurlarından olan katılımcılığı teşvik etmektedir. Çalışanların kalite uygulamalarına ilişkin çözüm ve önerilerini sunmaları için fırsat oluşturmaktadır.

Yükseköğretim kurumunun bünyesinde fakülte, enstitü, meslek yüksekokulu, araştırma merkezi, koordinatörlük gibi birçok kurum bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sürecinde bu kurumlar kaliteleri için çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, yükseköğretim kurumu genelinde toplam kalitenin gerçekleştirilmesi için çalışmalıdırlar. Beyin fırtınası, iki amaç doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Birinci amaç, kurumun kendi kalite çalışmaları iken; diğer amaç, yükseköğretim kurumunun kalite çalışmalarıdır. Bu iki amaç doğrultusunda gerçekleştirilecek beyin fırtınası, kurumla ilgili kesimlerin temsilcileriyle birlikte gerçekleştirilmelidir. Aşağıdaki şekilde olduğu gibi, beyin fırtınasında bilgi akışı, alt kurumlardan rektörlüğe doğru gerçekleştirilmektedir:

Şekil 4. Yükseköğretim Kurumlarında Beyin Fırtınası



Yükseköğretim kurumu gibi karmaşık ve büyük yapılarda, ortaya çıkan fikirlerin değerlendirilmesinde uzman bir kadrodan yardım alınabilir. Ortaya çıkan önerilerin sayıca çok olmasından dolayı, ciddi bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi gerekmektedir.

B.Sebep-Sonuç Diyagramı

Kaoru Ishikawa tarafından 1943 yılında geliştirilmiş olan sebep-sonuç

diyagramı, Ishikawa ya da balık kılçığı diyagramı olarak da bilinmektedir[148]. Sebep-sonuç diyagramı, kurum içerisindeki mevcut problemleri oluşturan sebep ve sonuçları tespit etmek için oluşturulmuştur[149].

Sebep-sonuç diyagramı hazırlanırken aşağıdaki süreç takip edilir[150]:

- Kalite karakteristiğini belirleme,

- Karakteristiği belirleyen ana nedenleri belirleyerek ilgili yerlere yazma,

- Yan sebepler ve (varsa) yan sebepleri oluşturan unsurları belirleyerek gerekli yerlere yazma,

- Her faktörün etki gücü belirlenerek, kalite karakteristiğine etki eden faktörü belirleme,

- Son olarak, gerekli diğer bilgiler yazılır.

Süreç kısaca; sorunu tespit etme, başlıca faktörleri belirleme, muhtemel sonuçları ortaya koyma ve diyagramı analiz etme şeklindedir[151].

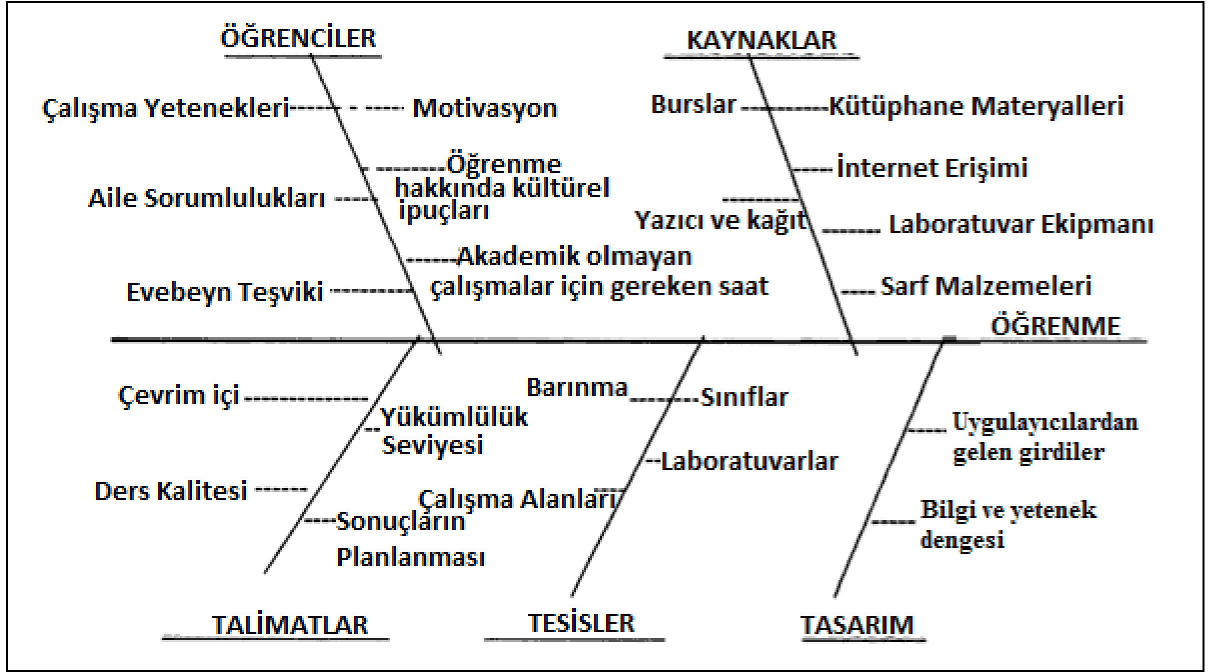
Süreçteki sorunların daha küçük nedenlerden kaynaklandığı anlayışındaki bu diyagramın işlerlik kazanması için, problem etkenlerini belirlemek gerekmektedir. Büyük nedenler diyagramın ana iskeletine, yan sebepler iskeletin kollarına, diğer küçük sebepler de bu kollara yerleştirilmektedir.

Yükseköğretim kurumları, toplam kalite çalışmalarını gerçekleştirirken sebep-sonuç diyagramından yararlanarak, karşılaşılan sorunların çözülmesini sağlayabilirler.

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite uygulamalarında Ishikawa'nın sebep-sonuç diyagramından aşağıdaki şekilde olduğu gibi faydalanılabilmektedir[152]:

[148] Omachonu V. K., Ross, J. E., (2004), Principles of Total Quality, Third Edition, CRC Press, Florida, s.262.
[149] Ing, L. C., Abraham, D. W., Dereje, E. W., (2011), Fishbone Diagram Approach for Improving the Passing Rate for Basic Engineering Subjects, Teaching and Learning Conference, s. 4.
[150] Bozkurt, s. 202.
[151] Shah, s. 30-31.
[152] Dew ve McGowan, s. 139.

Şekil 5. Ishikawa'nın Sebep-Sonuç Diyagramı



Kaynak: Dew, J. R., Mcgowan, M., (2004), Continuous Quality Improvement in Higher Education, Praeger Publishers, ABD.

Şekilde görüldüğü üzere problemin ortaya çıkmasına neden olacan ana unsurlar (öğrenciler, kaynaklar, talimatlar, tesisler, tasarım), kollarda gösterilmiştir. Yan sebepler, bu kollar üzerinde ifade edilmiştir. Belirlenmiş olan problem kaynakları ortadan kaldırılarak sorun çözülmüş olur.

C.PUKÖ Döngüsü

William Edwards Deming'in, Shewhart Döngüsü'nü esas alarak oluşturmuş olduğu PUKÖ döngüsü, toplam kalite araçlarından bir tanesidir. 1950'li yıllarda Japonya'daki çalışmalar esnasında, planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (harekete geçme) şeklindeki adımların baş harflerinden oluşturmuştur[153].

PUKÖ döngüsünü oluşturan ilk unsur planlamadır. Planlama süreci, kısaca aşağıdaki maddelerin uygulanması ile gerçekleştirilir[154]:

---

[153] Gorrenflo, G., Moran, J. W,. (2009), The ABCs of PDCA, s.1. http://www.naccho.org/topics/infrastructure/accreditation/upload/ABCs-of-PDCA.pdf
[154] Gorrenflo ve Moran, s. 2.

- Kalite geliştirme olanaklarını belirleme,

- Elde edilmesi gereken amaçları belirleme,

- Mevcut süreci tanımlama,

- Sürece ilişkin bilgi toplama,

- Mevcut problemlerin sebeplerinin belirleme,

- Potansiyel gelişim noktalarını tespit etme,

- Faaliyet planını oluşturma.

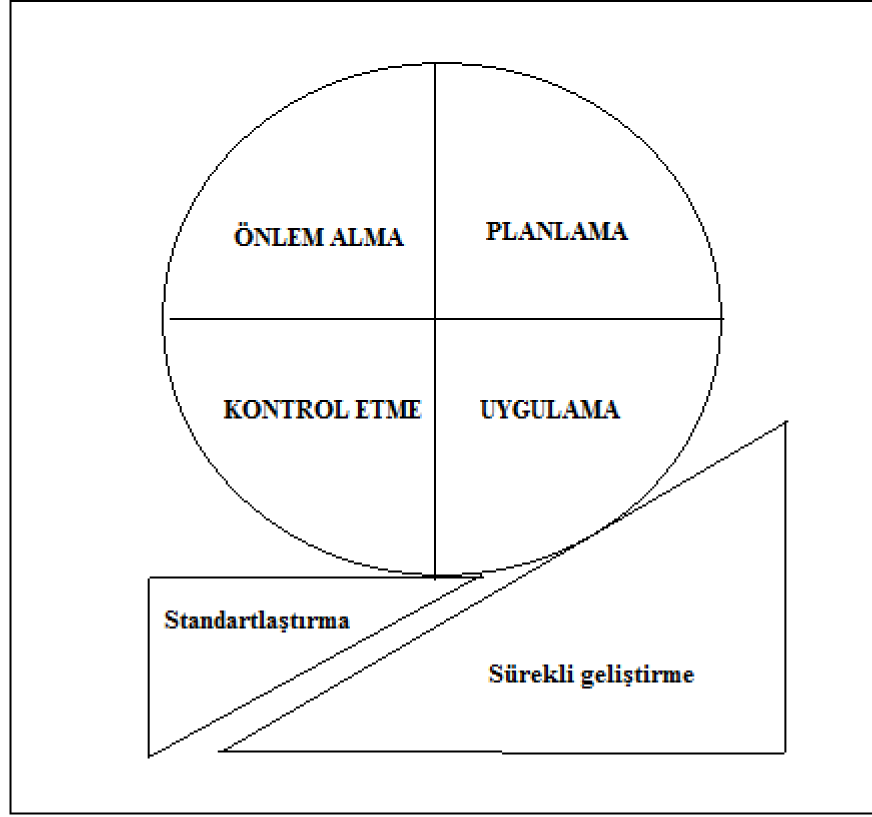
Toplam Kalite Yönetimi sürecinde gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin öncesinde, mevcut sürecin analizi ve yapılması gereken işlemlerin belirlenerek bir plana yerleştirilmesi gerekmektedir. PUKÖ Döngüsü'nde yapılacak olan ilk işlem yapılacak faaliyetleri planlamadır.

Planlama aşamasında kalite eğitimi, tasarım kontrolü, ürün veya hizmetin güvenliği, kalite konsept ve tahminleri dikkate alınmaktadır. Plan bu sürece göre hazırlanmaktadır[155].

Planlama süreci ile başlayan PUKÖ Döngüsü aşağıdaki gibidir[156]:

[155] Sokoviç, M., Pavloviç, D., Pipan, K. K., (2010), Quality Improvement Methodologies PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, Journal of Achşevements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 43, Issue 1, s. 477.
[156] Diken, 2009.

Şekil 6. PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Diken, A., (2009), Toplam Kalite Yönetimi, Damla Ofset Yayıncılık, Konya.

Planlama sürecinde belirlenen hedefler, uygulama sürecinde gerçekleştirilmektedir. Kontrol aşamasında ise sonuçların kıyaslanması, süreç sonrasında yaşanan gelişmelerin analizi yapılmaktadır. Kontrol aşamasında denetim, ekipman ölçümü, kıyaslama, kalite güvenliği ve maliyet gibi alanlar değerlendirilir[157].

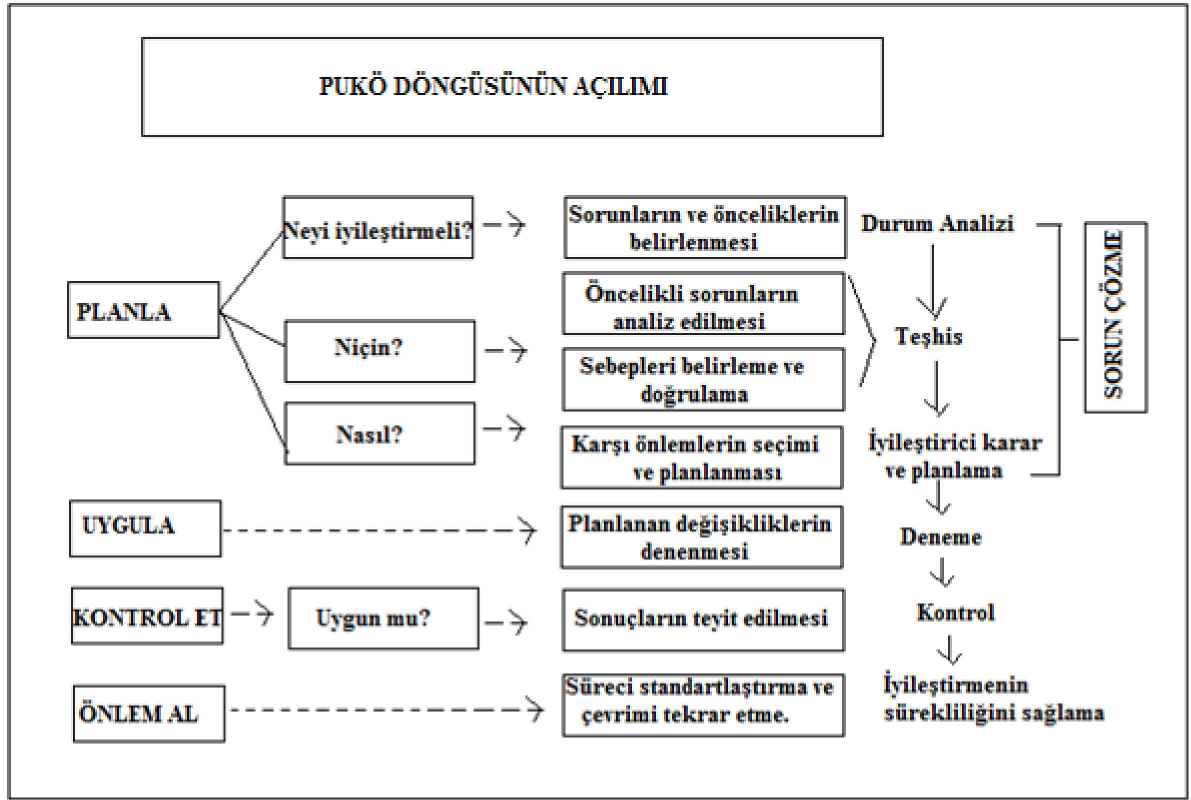
Önlem alma süreci, 3A (Adopt: benimseme; Adapt: uyarlama; Abandon: vazgeçme) şeklinde formüle edilmiştir. Amaçlanan verileri sağlayan uygulamaları benimseme, uyarlaması ve başarısız işlemleri terk etme yöntemi izlenmektedir[158]. İzlenecek olan yöntemlerin belirlenmesi ile birlikte faaliyetlerde standartlaşma sağlanarak süreç yeniden başlatılır.

PUKÖ Döngüsü'nü aşağıdaki tabloda olduğu gibi açarak, döngü içerisinde gerçekleştirilen işlem ve aşamaları görmek mümkündür[159]:

---

[157] Sokoviç, s. 477.
[158] Gorrenflo ve Moran, s. 4-5.
[159] Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2007, s. 52.

Tablo 8. PUKÖ Döngüsünün Açılımı



Kaynak: Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2007, s. 52.

TKY araçlarından biri olan PUKÖ, kalite iyileştirme çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Hatalı yöntem ve uygulamaları süreçten çıkararak kurumda mükemmelliğe ve sürekli gelişmeye yardımcı olmaktadır.

PUKÖ, yükseköğretim kurumlarında iyileştirilmesi gereken sorunları ve varlık sebeplerini ortaya çıkararak, tedbir alınmasını sağlamaktadır. Uygulamalarda başarılı olan adımları standartlaştırarak süreç içerisinde devamlılığı sağlanmaktadır.

D.Öykü Akışı (Storyboards)

Öykü akışı, film endüstrisinde uzun dönem kullanılan bir modeldir. Senaryo yazma ya da film çekimi sırasında yönetmene rehberlik etmiştir. Öykü akışı, toplam

kalite uygulamalarında problem çözme sürecinde faydalanılan bir araçtır. Öykü akışı modeli, hatalardan kaçınmaya yardımcı olmaktadır[160].

Sınırlı kalite geliştirme imkânlarına sahip olan çok disiplinli (multidisciplinary) ekipler bile, kalite geliştirme sürecinde öykü akışını kullanmaları durumunda başarılı olabileceklerdir[161].

Öykü akışı süreci kısaca şu şekilde ifade edilebilir[162]:

- Problemi çözecek olan kurumun ismi ve uygulama tarihi yazılır.

- Grup lideri ve üyeleri belirlenir.

- Problem doğru bir şekilde tanımlanır.

- Öncelikler belirlenir.

- Amaç belirlenir ve gerekli kontroller gerçekleştirilir.

- Karşılaşılan problemlerin sebepleri belirlenir.

- Problemlerin çözümleri ortaya konulur.

- Çözüm kontrol edilir. Sonuç olumlu ise, sürece devam edilir.

- Potansiyel problemler belirlenerek listelenir.

- Belirlenen amaçlara ulaşılması durumunda, sürecin standartlaştırılması için çalışılır.

- Amaçlara ulaşılması durumunda, diğer sorunların çözülmesine odaklanılır.

Yükseköğretim kurumlarının kalite çalışmalarında karşılaşılan sorunları çözmek ve belirlenen amaçlara ulaşmak için, öykü akışı yönteminden faydalanılabilir. Yükseköğretim kurumlarının karmaşık yapısındaki sorunların çözülmesi ve potansiyel problemlerin belirlenerek çözüm sırasına koyarken öykü akışı yöntemi rehberlik edecektir.

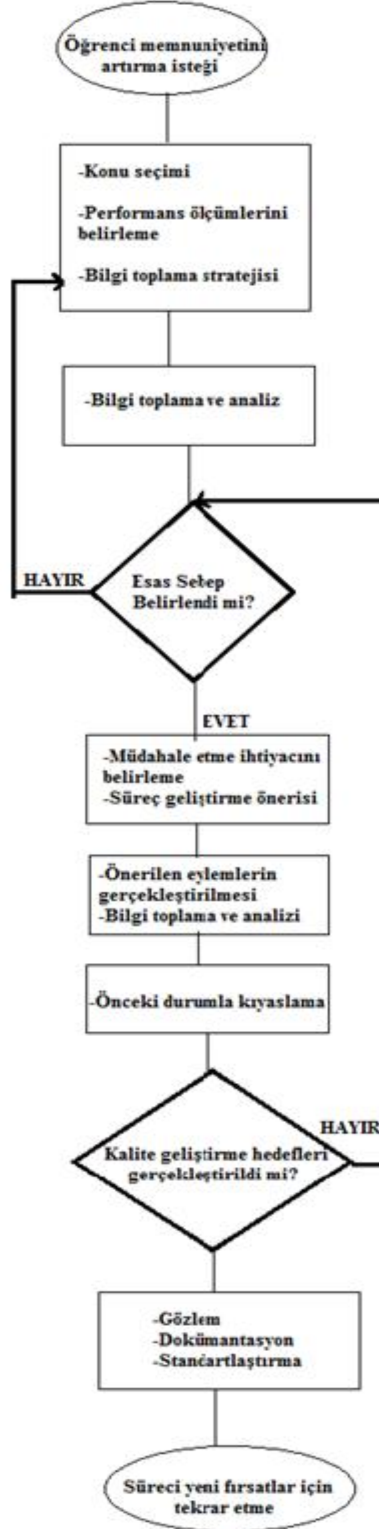
Yükseköğretim kurumları içerisinde, öykü akışı yaklaşımının uygulanma süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, çözülmesi gereken sorunlar belirlenmekte ve bu sorunların çözülmesi için gerekli stratejiler uygulanmaktadır. Uygulamalar sırasında gerçekleştirilen denetimler, başarı sağlandığını gösteriyorsa, sürece devam edilmektedir. Başarı sağlanmaması

---

[160] Sandras, W. A., (1987), Total Quality Control and the Problem Solving Storyboard, s. 13. http://pciconsulting.home.att.net,
[161] http://www.itqm.ch/index.php?sector=01&pg=38&language=en
[162] Sandras, s. 14-17.

durumunda ise, sürece ilişkin tekrar bilgi toplanmaktadır. Yeterli bilgiye ulaşıldığı düşünüldüğünde, süreç yeniden başlatılmakta, belirlenmiş olan amaç elde edilinceye kadar işlem tekrarlanmaktadır. Amaca ulaşıldığı tespit edildiği durumda, izlenmiş olan yollar belirlenmekte, dokümantasyon ve standartlaştırma işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu sayede sürecin yeniden gerçekleştirilmesi ve diğer sorunların çözümü sağlanmaktadır.

Tablo 9.Öykü Akışı (Storyboard) Uygulama Tablosu



Kaynak: Sandras, W. A., (1987), Total Quality Control and the Problem Solving Storyboard, http://pciconsulting.home.att.net

Öykü akışı yaklaşımı, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite ve sürekli gelişmeyi sağlayacak olan önemli bir problem çözme aracıdır.

E. SWOT Analizi

SWOT kelimesi kurum içerisinde belirlenecek olan yönlerin İngilizce baş harflerinden oluşturulmuştur. Bu ifadeler güçlü yönler (strengths), zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditlerden (threats) oluşmaktadır. Kurum içerisinde SWOT Analizi aşağıdaki tabloda olduğu gibi gerçekleştirilmektedir[163]:

Tablo 10. SWOT Analizi

	OLUMLU ETKİLER	OLUMSUZ ETKİLER
	GÜÇLÜ YÖNLER	**ZAYIF YÖNLER**
İÇ	-Kurumun amaçlarına ulaşmalarına ya da başarılı sonuçlar elde etmesine yardımcı olacak nitelikleri -Kaynaklar, -Başarıya ulaştıracak olan yetenekler	-Kurumun başarılı sonuç elde etmesini, amaçlarına ulaşmasını engelleyecek nitelikleri -Güçlü yönlerinin olmaması -Faaliyetler gerçekleştirilirken sakınılması gerekene şeyler -Geçmişteki başarısızlıklara sebep olan faktörler -Diğer kurumların daha iyi faaliyetler gerçekleştirmesi
	FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
DIŞ	-Başarılı sonuçlar elde etmeye yardımcı olacak çevresel faktörler -Karşılanmamış müşteri ihtiyaçları gerçekleştirilmemiş faaliyetler -Mevcut durumda yaşanan değişimler (siyasal, sosyal) -Zayıflıkları ortadan kaldırma yada eşsiz güçlü yönler yardımı ile fırsatları kullanabilme -Siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörler	-Başarılı sonuç elde etmeye engel olan çevresel faktörler -Mevcut durumda yaşanan değişimler (siyasal, sosyal) -Siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörler

Kaynak: HSM, 2012,
http://www.health.state.mn.us/divs/cfh/ophp/consultation/qi/resources/toolbox/print/swot.pdf

[163] HSM, 2012,
http://www.health.state.mn.us/divs/cfh/ophp/consultation/qi/resources/toolbox/print/swot.pdf

SWOT Analizi, yükseköğretim kurumlarının toplam kalite çalışmaları için gerekli olan araçlardandır. Kurumun zayıf olduğu yönler ve kurum için tehdit olan özellikler belirlenerek gerekli iyileştirmeler gerçekleştirilir. Kurumun güçlü yönleri belirlenerek bu uygulamalara süreklilik kazandırılır. Kurumun fırsatları tespit edilir. Bu fırsatlar faaliyet planına alınarak, rekabet ve kalitede başarılı sonuçlar elde edilir. SWOT Analizi sayesinde, yükseköğretim kurumu elindeki imkân ve kaynaklar konusunda net bilgiye sahip olur. Mevcut durumun tespiti, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında kullanılacak yol ve yöntemi belirlemede yardımcı olur.

SWOT Analizi yükseköğretim kurumları için üç önemli unsuru ortaya çıkarmaktadır[164]:

- Kurumun yönelmesi gereken alanlar,

- Kurumun gerçekleştirmesi gereken faaliyetler,

- Öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken işlemler.

SWOT Analizi gerçekleştirilirken aşağıdaki işlemler takip edilir[165]:

- Gerekli bilgiyi toplama ve analiz,

- Toplanmış olan bilgilerin, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kategorilerinde ilgili alana yerleştirilmesi,

- Kurumsal alternatiflerin SWOT çerçevesinde değerlendirilmesi,

- Gerçekleştirilmesi gereken kurumsal faaliyetler ve faaliyet planının belirlenmesi için SWOT Analizi çerçevesinde karar verilir.

Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmalarını başarılı bir şekilde uygulayabilme ve sürdürebilme için kurum hakkında gerekli bilgiye sahip olmak gerekmektedir. SWOT Analizi, bu bilgilerin elde edilmesine yardım eden bir araçtır. Kurum hakkında bilgi sahibi olma, kalite liderlerinin gerçekçi strateji hazırlamasını sağlayacaktır. Bu sayede, kalite çalışmalarında başarılı sonuçlar elde edilecektir.

[164] Lee, D., (2004) Conducting a SWOT Analysis, Futurscope Ltd., s.5, http://www.ucc.ie/en/qpu/guidelines/sar/documentfile-57350-en.pdf,
[165] Harrison, J. P., (2010), Strategic Planning and SWO Analysis, s. 92, http://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison_Chapter5.pdf

F. Beş Neden (Five Whys)

Yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kullanılan araçlardan bir tanesi de Beş Neden (Five Whys) yaklaşımıdır. Beş Neden yaklaşımı, ilk olarak 1930 yılında Toyota'nın kurucusu Kiichirro Toyota'nın babası Sakicihi tarafından ortaya atılmış ve 1970'li yıllarda Toyota Üretim Sistemi (TÜS) ile popüler olmuştur. Problemlerin sebeplerini sorgulayan Beş Neden, basit, etkili, esnek, takım çalışmasını teşvik eder. Pahalı olmayan bir yaklaşımdır. Beş Neden yaklaşımında, aşağıdaki süreç izlenir[166]:

- Kurumdaki faaliyetler hakkında bilgi sahibi olan çalışanlardan mümkün olduğunca çok sayıda katılımı sağlama,

- Problem hakkında mevcut bilgileri not etme ve problem tanımında mutabakat sağlama,

- Çalışanların, problemin ortaya çıkış sebepleri ve çözümü hakkındaki önerilerini not etme,

- Sorunun çözülmemesi durumunda, çalışanlarla problemin sebeplerini yeniden değerlendirme ve gerekli çözüme ulaşılıncaya kadar süreci tekrar etme,

- Elde edilen cevaplarla problem çözülecek durumda ise, Beş Neden ekibinin çözüm üzerinde mutabakata varması sağlanır. Bu süreçte, probleme yol açan birçok farklı sebep ortaya çıkmaktadır.

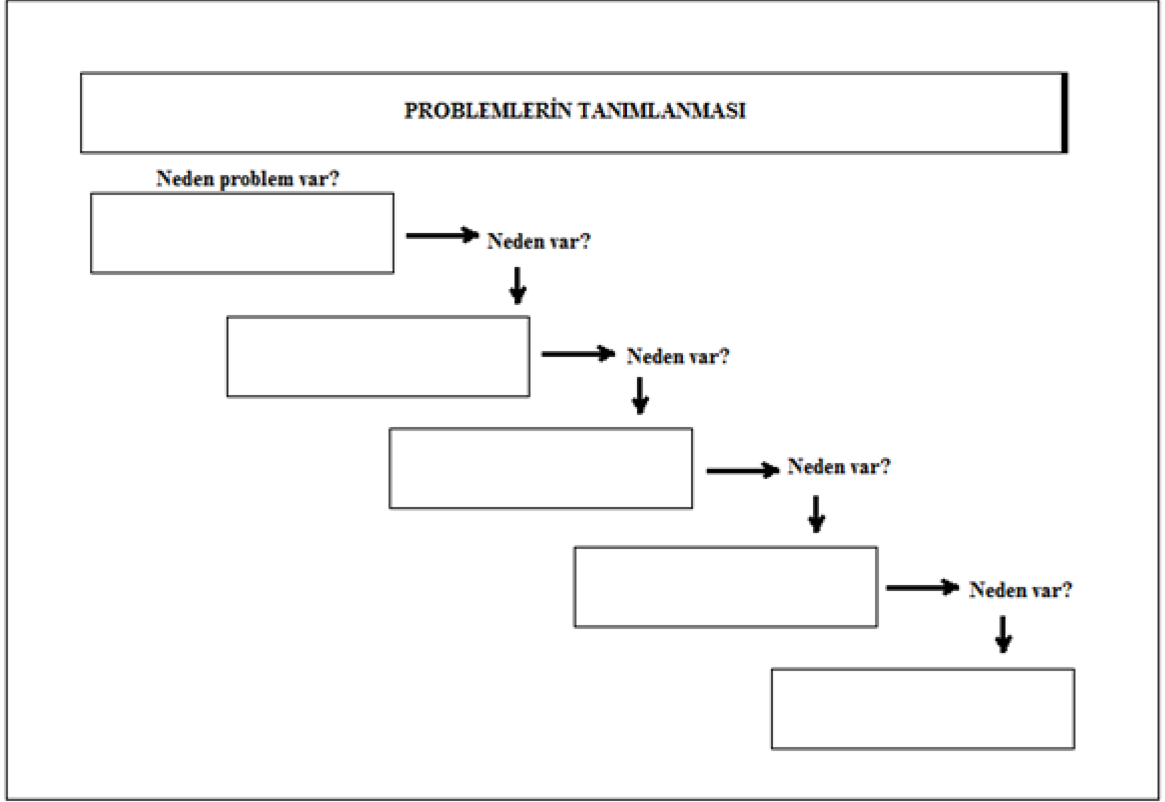
Beş Neden yaklaşımı aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilebilir[167]:

---

166 http://www.imsworld.org/images/docs/Doc%206i%20issue%201%20guidance%20notes%20on%205%20Whys%20Technique.pdf

167 Serrat, O., (2010), The Five Ways Technique, Washington, DC. Asian Development Bank, s.4.

Şekil 7. Beş Neden Yaklaşımı Uygulama Süreci



Kaynak: Serrat, O., The Five Ways Technique, Washington, DC. Asian Development Bank, 2010, s. 4.

Beş Neden yaklaşımı vasıtası ile yükseköğretim kurumlarında karşılaşılan problemlerin sebepleri belirlenerek, gerekli müdahaleler gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca, problem belirleme sürecinde, çalışanların yönetime katılması sağlanmış olacaktır.

Beş neden yaklaşımının yükseköğretim kurumlarında uygulanması sürecinde, yükseköğretim kurumunun akademik ve idari çalışanları, öğrenciler ve diğer paydaşlardan temsilcilerin olması gereklidir. Katılımın kurumun çevresini kapsayıcı olması, çözümlenmesi gereken sorunların tespitine katkı sağlayacaktır.

IV.YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UNSURLARI

A.Liderlik

Yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan en önemli unsur liderliktir. Sürecin başlatılmasından itibaren, bütün aşamalarda verilen kararlar ve yapılan uygulamalar büyük önem arz etmektedir.

Liderlik, müşteri memnuniyeti, hedeflerin belirlenmesi, kurumu içinde mükemmelliğin sağlanması için gerekli teşvik ve motivasyon ortamının hazırlanması gibi birçok faaliyetin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Liderlik, öğrencilerin, öğrenci yakınlarının, sosyal toplulukların ve devletin memnuniyetini sağlayacak kural ve sorumlulukları belirlemelidir[168].

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite çalışmaları büyük oranda liderlik unsuruna bağlıdır. Aynı şekilde, kalite kültürünü sürdürecek stratejik planının hazırlanması ve bu süreci takip eden bütün faaliyetler lidere bağlıdır. Bu konudaki başlıca göstergeler ise şunlardır[169 170]:

- Liderin kalite çalışmalarına katılımı, kurumun kalite performansı ile bağlantılıdır.

- Öğrenciler, fakülte üyeleri ve lider arasındaki insan ilişkilerinin zenginleştirilmesi, kurumun verimliliğine katkı sağlamaktadır.

- Liderlerin seçilmesi ve eğitimi, ihtiyaç ve uzmanlık alanlarını ışığında, ölçülebilir kriterlere göre gerçekleştirilmelidir.

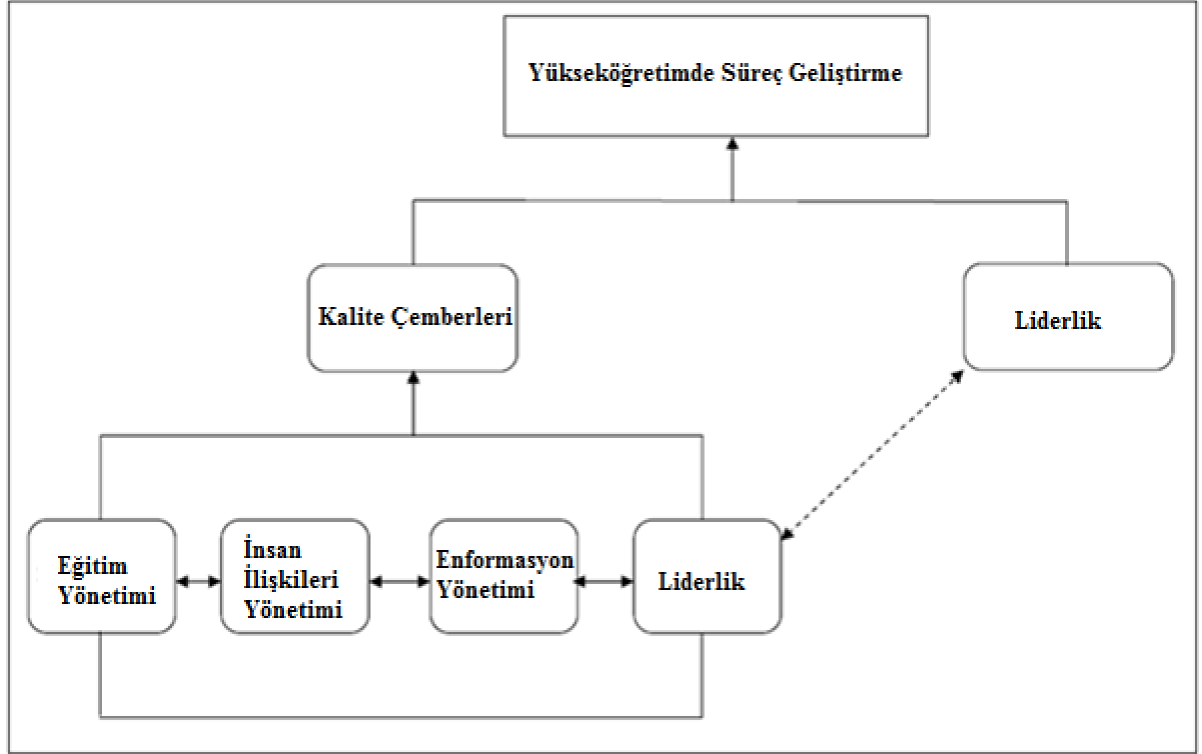
Liderlerin yönetecekleri süreçte sorumluluk alması ve kalite araçlarını anlaması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, liderlere yönetecekleri süreçleri anlama imkânı sağlamaktadır. Sürekli gelişmeyi sağlayacak yol ve yöntemleri bulmak için, kuruma yardımcı olacaktır[171].

---

168 Aldawesh, M., (2012), The Relationship between Total Quality Management Implementation and Leadership in Saudi Higher Education, Brunel Business School – Doctoral Symposium 27-28th March.
169 Salameh, R., Alzyadat, M. A., Alnsour, J. A., (2011), Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3, s. 198.
170 Goetesch D., & Davis S. (1997). Introduction to total Quality. Upper saddle River, New Jersey: prentice – hall.
171 Zabadi, A. M. A., (2013), Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, Journal of Economics & Finance, Volume 1, Issue 1, 42-60, s. 45.

Aldawesh[172], liderliğin yönetim süreçleri ve kalite çalışmaları ile ilişkisini vurgulamıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, liderliğin konumunu belirlemiştir:

Şekil 8. Yükseköğretim Kurumlarında TKY Unsuru Olarak Liderlik



Kaynak: Aldawesh, M., (2012), The Relationship between Total Quality Management Implementation and Leadership in Saudi Higher Education, Brunel Business School – Doctoral Symposium 27-28th March.

Lider, politikaları belirleme, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarında doğrudan ya da dolaylı olarak rol almaktadır. Liderin katılmadığı kalite çalışmaları, eksik kabul edilmekte ve bu çalışmaların yetersiz olacağı öne sürülmektedir. Kalite çalışmalarında yer alan personelin motivasyonu açısından, liderlik büyük önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, liderin kalite sürecine dâhil olmasında ısrarcı bir yaklaşım sergilemektedir.

Yükseköğretim kurumunda lider, kurumsal-sembolik, siyasal, yönetim ve akademik açıdan liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Gerçek lider, kurumsal amaçları belirleme, çalışanları sürece dâhil etme, kaynak temini, kurumsal imajı temsil ve sorun çözme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Yükseköğretim kurumu lideri, akademik bir role sahip olmalı, profesyonel liderlik sergilemeli, kaliteyi bilmeli ve desteklemeli, yeteneklere sahip olmalı ve geliştirmeli, yol göstermeli (coaching),

[172] Aldawesh, a.g.e.

örnek davranışları ile rol model olmalı, risk almalı ve bir değişim ajansı gibi faaliyet göstermelidir[173] [174].

Yükseköğretim kurumlarının, toplam kaliteyi başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için liderlik kavramının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Kalite çalışmalarının her aşamasında yer alacak olan liderlerin belirlenmesinde, kurumsal yönetim şemasından faydalanılabilir. Bu durumda, kalite çalışmalarına liderlik etmesi gereken yönetici kadrosunu rektör, rektör yardımcıları, genel sekreter, daire başkanları, fakülte dekanları, fakülte sekreterleri, bölüm başkanları, enstitü müdürleri, enstitü sekreterleri, yüksekokul müdürleri, meslek yüksekokulu müdürleri, araştırma merkezlerinin müdürleri, koordinatörler olarak sıralamak mümkündür.

Yükseköğretim kurumları geniş bir idari yapıya sahip olduğundan, kalite çalışmalarında bütün yönetici kadrosunun kalite çalışmalarına liderlik etmesi gerekmektedir.

Rektör, kalite çalışmalarına liderlik eder. Kendisine bağlı olan kurumların yöneticilerini, kalite çalışmalarına liderlik etmeleri için yetkilendirebilir. Kalite çalışmalarında yaşanan gelişmelerin, zamanında yönlendirilebilmesi, kalite sürecinde yer alarak motivasyon ve rehberliği sağlamak amacı ile yetkilendirme gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumları bünyesindeki akademik ve idari yönetim, kendi içerisinde kalite çalışmalarına liderlik edecek olan yöneticileri belirlemelidir.

Fakültelerdeki kalite çalışmalarında liderlik edecek olan dekan, sekreter ve bölüm başkanları arasında çalışmalara yönelik görev ve sorumlulukların tanımlanması ve liderlik konusundaki rol paylaşımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bölüm başkanları, kalite çalışmalarının öğretim elemanları arasında yaygınlığını sağlayacak çalışmalar yapmalıdır. Kendisine bağlı kalite liderleri belirlemeli ve rehberlik, kontrol işlemlerini gerçekleştirmelidir.

Enstitüler, yüksekokulları, meslek yüksekokulları, araştırma merkezleri ve koordinatörlüklerin yönetici kadroları, kalite liderlikleri konusunda gerekli sorumlulukları yerine getirmelidir. Toplam Kalite Yönetimi'ni oluşturan "toplam-total" ilkesi gereğince bütün kurum liderleri, kalite çalışmalarında yer almalıdır.

---

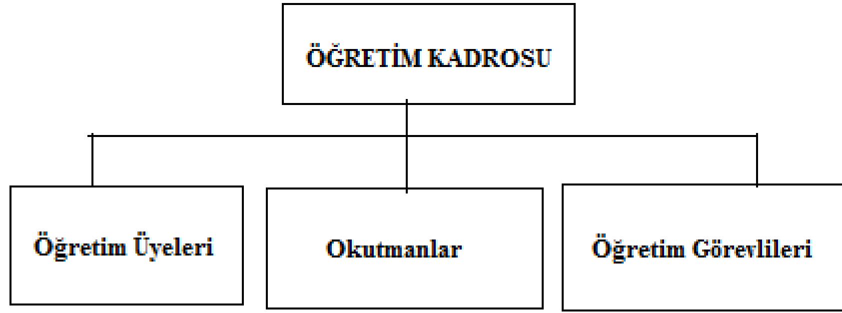
[173] Ali, M., Shastri, R. K., (2010), Implementation of Total Quality Management in Higher Education, Asian Journal of Business Management 2(1), s. 11.
[174] Marsh, D.T., (1992), Leadership and its functions in further and higher education. Mendip Paper. The Staff College, Bristol.

Yükseköğretim kurumları bünyesinde liderlik, kurumsal yapıya göre şekillenmektedir. Bütün yöneticiler, sorumluluğunda olan kurumun kalite lideri rolünü üstlenmeli ve kalite çalışmalarını yerine getirmelidir.

B.Öğretim Kadrosu

Yükseköğretim kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarındaki unsurlardan biri de öğretim kadrosudur. Kurumun eğitim ve araştırma kalitelerinde önemli rol oynayan öğretim kadrosu, kaliteyi yaygınlaştırma ve kalite eğitimlerini verme, öğrencilerin kalite çalışmalarına katılmasını sağlama, araştırma ve geliştirme, bilimsel yayınların kalitesini sağlama gibi birçok yükümlülükleri üstlenmektedir. Öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve okutmanlardan oluşan bu kadro, eğitimin kalitesini artırma, kalite kültürünü öğrencilere aşılama ve Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulama gibi sorumluluklara sahiptirler.

Şekil 9. Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Kadrosu



Yükseköğretim kurumlarının kalitesinin belirlenmesi için değerlendirilmesi gereken kriterlerden bir tanesi öğretim kadrosu tarafından sunulan eğitim hizmetinin kalitesidir. Verilen eğitimin kalitesini ölçmek karmaşık ve zor olan bir süreçtir. Yükseköğretim kurumları iyi öğretim uygulamalarını tanımlamak ve teşvik etmek için uygulama şemaları ya da değerlendirme mekanizmaları kullanmalıdır. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal çevresi kaliteli eğitimin verilmesi için gerekli çalışmaları yürütmelidir[175].

Yükseköğretim kurumlarında kalite öğretimi konusunda dikkat çekilen üç önemli husus bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıda belirtilmiştir[176]:

---

[175] Review of quality teaching in higher education, http://www.oecd.org/edu/imhe/44058352.pdf
[176] Review of quality teaching in higher education, a.g.e.

- Öğretim süreci akademisyenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Genel olarak, yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim, alanında uzman olan fakat pedagoji alanında eğitim almamış kişilerden oluşmaktadır.

- Yükseköğretim kurumu bünyesindeki öğretici kadronun çeşitliliği (profesörler, uluslararası öğretim görevlileri, kısmi zamanlı çalışan öğretim görevlileri vb.) ile öğrencilerin çeşitliliğinin birleşmesidir. Bu durum, öğretim sürecini eşitsizlik ve tutarsızlığın olduğu bir sonuca götürebilmektedir.

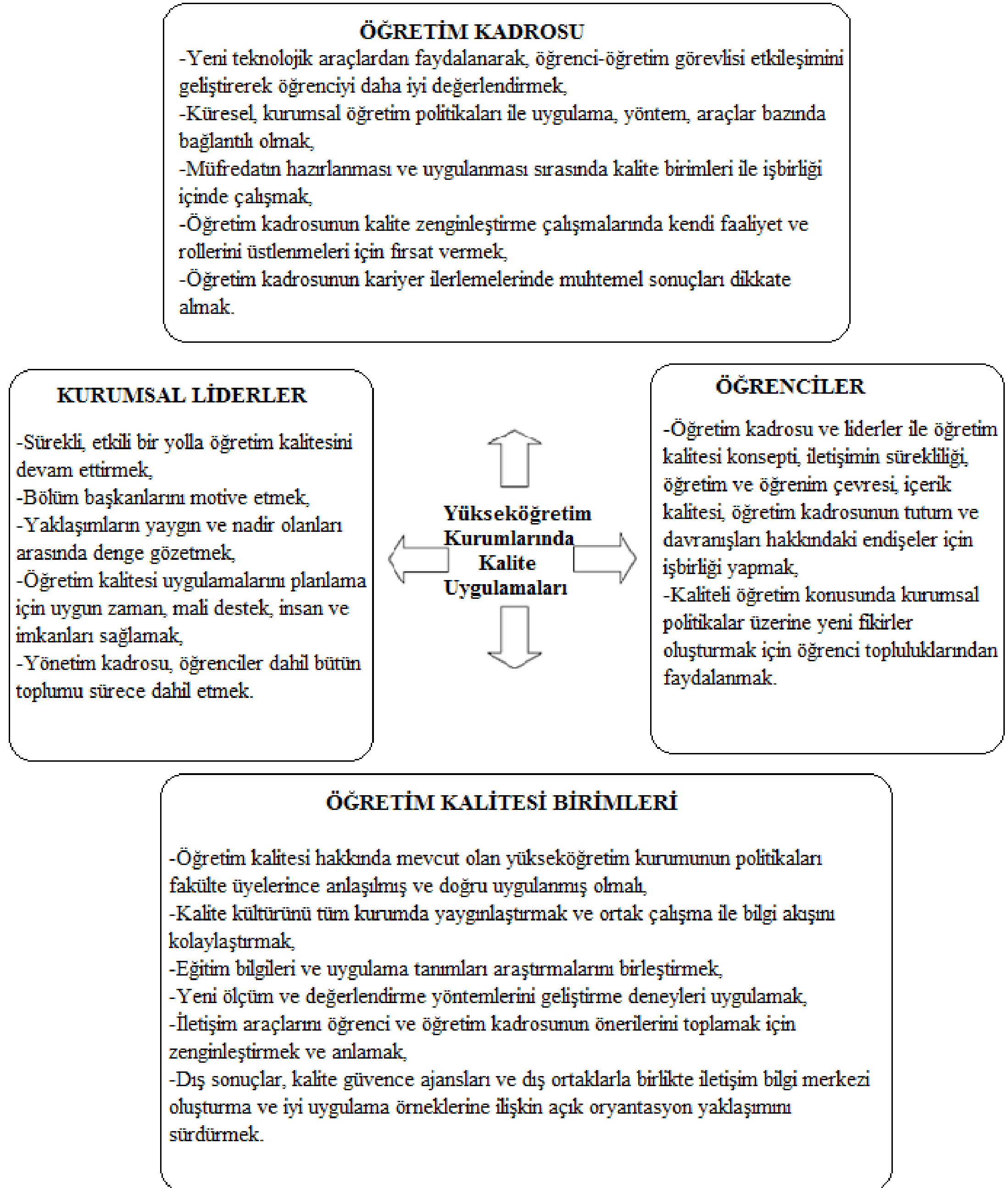
- Uygulamalı olarak araştırma yapmak, eğitim müfredatını beslemektedir. Ayrıca güncellenmiş bilgi ile öğretim arasında çok önemli bir bağ bulunmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının öğrencilere uygun bir öğretim metodolojisi oluşturması gerekmektedir. Ancak öğrencilerin geneline uygun bir yöntem belirlenmesi oldukça güçtür. Çeşitli akademik göstergelerle göreve getirilen akademisyenlerin, pedagojik yeteneklerinin de göz önüne alınması gerekmektedir[177].

Öğretim kadrosu, liderler, öğrenciler ve öğretim kalitesi birimleri ile kalite uygulamaları arasındaki etkileşim aşağıdaki tabloda gösterilmektedir[178]:

[177] Review of quality teaching in higher education, s. 22-26.
[178] Review of quality teaching in higher education, s. 76.

Tablo 11. Öğretim Kalitesinde Kurumsal Aktörlerin Katılımı Uygulamaları



Kaynak: Review of quality teaching in higher education, http://www.oecd.org/edu/imhe/44058352.pdf

Öğretim kadrosu, öğretim kalitesini iyileştirmek için teknolojik gelişmeleri takip ederek gerekli araçları temin etmelidir. Kurumun müfredatını hazırlama ve uygulama sırasında kalite bölümü ile birlikte çalışılması gerekmektedir. Öğretim kalitesinin sağlanması için uygulanan küresel politikaların kurumda yer alması,

öğrencilerle iyi etkileşim sağlanması, öğretim kadrosunun inisiyatif kullanmasına izin verilmesi gerekmektedir.

Yönetici kadronun, çalışmalara yönelik motivasyonu sağlaması, yükseköğretim kurumunun bütün bölümlerini sürece dâhil etmesi gerekmektedir.

Öğretim kadrosu olarak ifade edilen öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve okutmanlar, yükseköğretim kurumunun kalite politikalarını anlama ve uygulama konusunda yeterlilik göstermelidir. Bu konuda iletişim araçları kullanılmalı, kalite kültürünün yaygınlaştırılması için gerekli işlemleri gerçekleştirmelidirler.

Öğretim kadrosu, uzmanlık alanında kalite niteliklerini taşımalı ve pedagojik donanıma sahip olmalıdır. Pedagojik yeterliliği sağlamak için kurum bünyesinde eğitim verilmelidir. Bu sayede, öğretim kadrosu, alanında edindiği bilgileri, öğrencilere sağlıklı bir şekilde aktarabilecektir.

Öğretim kalitesinin sağlanması için gerekli görülen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[179]:

- Öğretme ve öğrenmeyi geliştirme merkezi oluşturma,

- Mesleki gelişim aktiviteleri,

- Öğretim mükemmelliği ödülleri ve rekabet,

- Öğretim yenilikleri fonu,

- Öğretim güçlendirme kriterleri,

- Yenilikçi (innovative) pedagojiyi destekleme,

- Öğretme ve öğrenme uygulamaları toplulukları,

- Öğrenim çevresi (kütüphaneler, ölçüm imkânları),

- Öğretim ve öğrenme yönetim ve organizasyonu,

- Öğrencilere destek olma (danışmanlık, kariyer tavsiyeleri, akıl hocalığı),

- Öğrencileri değerlendirme,

- Uygulamaların öz değerlendirilmesi, benchmarking yapılması,

---

[179] Henard, F., Roseveare, D., Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices, An IMHE Guide for Higher Education Institutions, 2012, s. 7, http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf

- Toplum hizmeti ve iş esaslı programlar, gelişim tabanlı programlar,

- Rekabet tabanlı değerlendirmeler.

Ayrıca, yükseköğretim kurumlarının uluslararasılaşması, eğitim alanının genişlemesi, öğrenci profillerinin farklılıkları, teknolojideki gelişmeler, küresel rekabet, ekonomik etkiler, çağa uygun eleman ihtiyacı yetiştirme gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır[180].

C.Araştırma Görevlileri

Araştırma görevlileri, Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumlarındaki unsurlarındandır. Kalite çalışmalarının uygulanması ve yaygınlaştırılmasında rol oynamaktadırlar. Öğretim üyelerinin çalışmalarına yardımcı olmakla birlikte kalite çalışmalarında sorumluluk taşımaktadırlar.

Araştırma görevlileri, akademik kariyer basamaklarında ilk sırada yer almaktadır. Bu nedenle araştırma görevlisi olarak göreve başlayan bireylere kurumsal oryantasyon eğitimleri verilmelidir. Araştırma görevlilerine akademik ve idari açıdan rehberlik edecek olan bu eğitim, kurumsal kalitenin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

D.Öğrenciler

Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumları içerisindeki en önemli unsuru öğrencilerdir. Yükseköğretim kurumlarının varlık sebeplerinden biri olan öğrencilerin memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir.

UNESCO'ya göre, yükseköğretim kurumlarının kalitesinde öğrenci göstergeleri aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır[181]:

- Seçkinlik: Yükseköğretim kurumunda öğrenim görecek olan öğrencilerin seçim şekli kurumsal kaliteyi etkileyecek olan bir faktördür.

- Öğrencilerin maliyeti: Kalite, öğrencilere yapılan kurumsal harcamalar vasıtası ile ölçülebilir.

---

[180] Henard ve Roseveare, s. 8.

[181] UNESCO, (2011), Understanding and Assessing Quality, Module 4, International Institute for Educational Planning, Paris, s. 196-197.

- Hizmet: Sağlık, mali yardım, rehberlik, danışmanlık, ulaşım gibi hizmetlerin sağlanması yükseköğretim kurumlarındaki kalite yönetimini etkileyecek olan temel göstergelerden birisidir.

- Öğrencilerin motivasyon ve hazırlığı: Öğrencilerin öğrenimlerini sürdürebilmeleri için uygun imkanların ve motivasyon ortamının oluşturulması gerekmektedir.

- Lisansüstü öğrencilerin oranı: Lisansüstü öğrenciler, yükseköğretim kurumunun eğitim kalitesini yansıtan önemli göstergelerden birisi olarak kabul edilmektedir.

- Öğrenci kabul kriterleri ve işgücü: Öğrenci kabul kriterleri, ülkenin işgücü ihtiyaçları, ekonomik politikalar ve sosyal kalkınmaya göre planlanmalıdır.

- Değerlendirme kriterleri: Eğitim performansını değerlendirmek için gerekli kriterler belirlenmelidir.

UNESCO'nun belirlemiş olduğu öğrenci kalite göstergeleri, yükseköğretime kabul edilme aşamasından işgücüne katılımına kadar gerçekleşen bütün sürecin dikkate alındığını göstermektedir. Öğrencilerin kuruma kabul edilme yöntemi, kurumsal kaliteyi etkilemekte, kalite seviyesini aşağıya ya da yukarıya çekmektedir. Bu nedenle öğrenci kabulü için gerekli olan kriterler ciddi değerlendirmelerle belirlenmelidir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının öğrenci kabulü, LYS ve YGS sınav puanına göre, bilgisayar ortamında yerleştirme metodu ile gerçekleştiğinden, öğrencilerin tercih etmesini sağlamak gerekmektedir.

Öğrencilere gerekli bütün hizmetler sağlanmalı, motivasyonları artırılmalı ve lisansüstü eğitime olan ilgi artırılmalıdır. Aynı şekilde ülkenin ekonomik, sosyal ve kalkınma politikalarına göre öğrencilerin eğitim alanları belirlenmeli, mezuniyet sonrasında işgücüne katılımı sağlanmalıdır.

UNESCO'nun maddelerinin hayata geçirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumlarında uygulanması için, öğrencilerin kalite çalışmalarına katılmaları gerekmektedir. Öğretim üyelerinin rehberliğinde kalite ekipleri oluşturarak, çalışmalarda öğrenciler de temsil edilmelidir.

Kalite ekibi, öğrencilerin kalite konusunda bilinçlenmesi ve kalite sürecinde yer alması için çalışmalar yürütmelidir. Bu sayede, öğrencilerin talep ve beklentilerinin kuruma iletilmesi sağlanır. Kurumsal kalitenin iyileştirilmesine katkı yapılmış olur.

E.Öğrenen Üniversite

Yükseköğretim kurumunun “Öğrenen Organizasyon” ilke ve prensiplerine paralel olarak şekillendirilmesi ile “Öğrenen Üniversite” kavramı ortaya çıkmaktadır. Öğrenen Organizasyon kavramını açıklayarak, Öğrenen Üniversite konusunu anlaşılır hale getirmek mümkündür.

Peter Senge’in 1990 yılında yayınlamış olduğu “The Fifth Disipline: The art and practice of the learning organization” adındaki kitabında öğrenen organizasyon şu şekilde tanımlanmaktadır[182]:

“Öğrenen organizasyonlar, insanların arzuladıkları sonuçları elde etmeleri için, sürekli olarak kapasitelerini geliştirdikleri, yeni ve yaygın düşünme kalıplarının beslediği, toplu isteklerin özgürce gerçekleştirildiği ve insanların sürekli olarak öğrenmeyi öğrendikleri yerlerdir.”

Bu durumda öğrenen organizasyonu, çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ile gelişen organizasyonlar olarak tanımlamak mümkündür.

Öğrenen Organizasyon’un hakkında yapılan tanımlardan yola çıkarak belirlenen özellikleri şu şekilde sıralanabilir[183]:

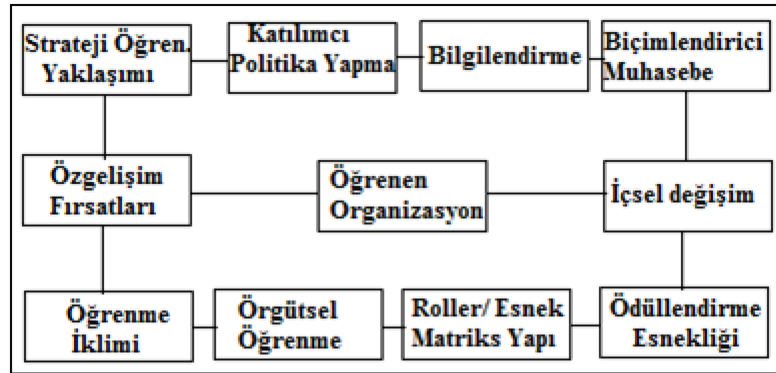
- Sürekli gelişim,
- Örgütsel çapta öğrenme,
- İşle paralel devam eden sürekli öğrenme,
- İnovasyon ve yaratıcılığa odaklanma,
- Başarılı olabilmek için bilgi kaynaklarına erişimin bilincinde olma,
- Bireysel ve grupsal öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi.

Öğrenen Organizasyon, öğrenmenin örgütsel düzeyde sürdürüldüğü, yeniliklere açık, bilginin çok önemli olduğu bir organizasyon yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenen organizasyon, öğrenme ikliminin örgüt içerisinde tesis edildiği, organizasyon politikalarının katılımcılık ile belirlendiği ve stratejilerin öğrenme yaklaşımı çerçevesinde belirlendiği bir organizasyon yapısıdır. Çalışanların

[182] http://www.culturalchange.co.uk/?page_id=131
[183] Tuna, Ö., Çakırer, M.A., (2008), Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.X, S II, s. 259.

kendilerini geliştirmeleri organizasyonun öncelikleri arasındadır. Öğrenen organizasyonu oluşturan bu unsurlar, şekil üzerinde aşağıdaki gibi ifade edilmektedir[184]:

Şekil 10.Öğrenen Organizasyon



Kaynak: www.culturalchange.co.uk

Öğrenme ve gelişimin temel oluşturduğu Öğrenen Organizasyon, yükseköğretim kurumlarında Öğrenen Üniversite olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarında Öğrenen Organizasyon ilkelerini gerçekleştirmek gerekmektedir.

Lussier'e göre, Öğrenen Organizasyonu oluşturmak için güçlendirilmiş liderlik, vizyon, takım temelli yapı oluşturma, personeli güçlendirme, bilgi teknolojilerinden yararlanma, katılımcı bir strateji hazırlama ve organizasyon kültürünü tesis etmek gerekmektedir[185].

Yükseköğretim kurumları bünyesinde liderliği rektör, dekan, bölüm başkanı, enstitü müdürü, yüksekokul müdürü ve sekreterlikler şeklinde belirlemek mümkündür. Yükseköğretim kurumu içerisinde Öğrenen Üniversite ve Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilmesi için bu liderlerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ancak güçlendirilmiş liderlik, katılımcılığın önüne geçmemelidir.

Vizyon belirleme, takım temelli bir kurumsal yapı oluşturma, personeli güçlendirme, katılımcı bir strateji hazırlama ve örgüt kültürünü tesis etme, Toplam Kalite Yönetimi'ni oluşturan ilkeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, Öğrenen Üniversite'nin bir TKY unsuru olduğunu belirtmek gerekmektedir.

[184] http://www.culturalchange.co.uk/?page_id=131
[185] Tuna ve Çakırer, s. 260.

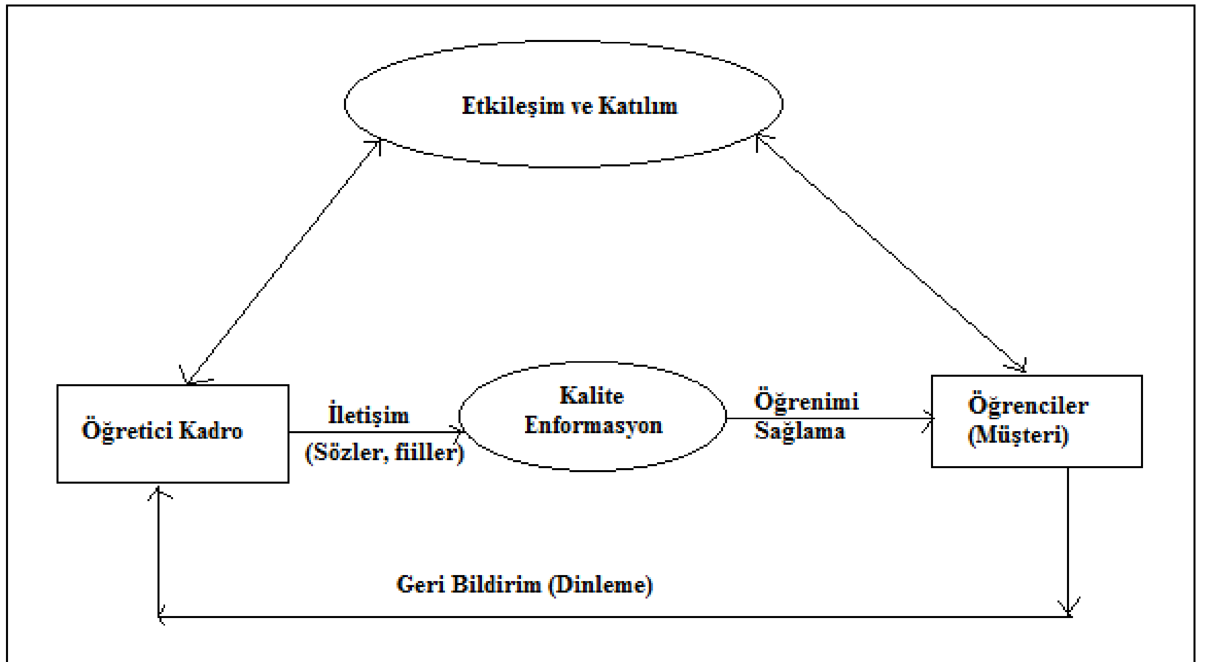
Varlık unsurlarından biri öğrenim olan yükseköğretim kurumlarında, bilgiye ulaşım, çalışanların eğitsel zenginliğini artırma gibi uygulamalar, kalite çalışmalarını olumlu yönde etkileyecektir.

F.Sınıf/Amfi Yönetimi

Yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi etkileyen unsurlardan birisi sınıf/amfi yönetimi ve kalitesidir. Öğrenci ve öğretim kadrosunun (öğretim üyesi, öğretim görevlisi, okutmanlar) etkileşim halinde olduğu en önemli yer sınıf ortamıdır.

Öğretim kadrosu, sınıfı yönetmeli ve öğrencileri organize etmelidir. Bu şekilde öğrenciler öğrenimlerini istek (enthusiasm) ve katılımın sağlandığı bir ortamda gerçekleştirebilirler. Sınıf ortamında, öğretim kadrosu ile öğrencilerin etkileşimi, söz ve hareketlerle bilginin öğrenciye aktarılmasını sağlama ve geri bildirim (feedback) alma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum şekil üzerinde şu şekilde ifade edilebilir[186]:

Şekil 11.Öğretim Kadrosu-Öğrenci Etkileşim Modeli



Kaynak: Aina, S., Kayode, O., Application of Total Quality Management in the Classroom, British Journal of Arts & Social Sciences;2012, Vol. 11 Issue 1, s. 25-26.

[186] Aina, S., Kayode, O., Application of Total Quality Management in the Classroom, British Journal of Arts & Social Sciences;2012, Vol. 11 Issue 1, s. 25-26.

Şekilde görüldüğü gibi, sınıf içerisinde iletişim ve etkileşim, yükseköğretim kurumunun eğitim kalitesinin öğrencilere yansıtılması ve sınavlar vasıtası ile geri bildirimin sağlanması şeklinde gerçekleşir. Sınıf ortamında, öğrencilere kalite kültürü, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı gibi anlayışlar aktarılır ve kalite sürecinde yer almaları sağlanır. Yükseköğretim kurumları, öğrencilere sadece ders verilen kuruluşlar değildir. Hayata ilişkin çeşitli düşünce yöntemleri ve tecrübelerin de aktarıldığı yerlerdir. Bu nedenle öğrencilerle yapılan paylaşımların geri bildirimi, mezuniyet sonrası hayat süresinde gerçekleşebilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri, sınıf sürecinde uygulanabilmektedir. Kalite anlayışının özelden genele yansıtılmasının sağlandığı bu süreç oldukça önemlidir. Öğrencilerin kalite çalışmalarına dâhil olması, eğitim kalitesinin artırılması, öğrenci ve iletişimin artırılması gibi sonuçların elde edildiği bu süreç, aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır[187]:

Tablo 12.Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Sınıf Ortamında Yansıması

TKY'NİN İLKELERİ	SINIF ORTAMINDA YANSIMASI
Sürekli Gelişme	Öğrencilere öğrenmeyi öğretmek, hayat boyu öğrenim bilincini kazandırmak
Müşteri Merkezlilik	Sınıf içerisinde öğrenci merkezli eğitim anlayışını sağlamak
Sıfır Hata	Tam öğrenmeyi sağlamak
Önleyici Yaklaşım	İstenmeyen sonuçlarla karşılaşma yerine önleyici tedbirler alarak süreci kontrol etmek
Tam Katılım	Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenim ortamını oluşturmak
Tedarikçilerle İşbirliği	Ailelerle ve önceki eğitim kademeleri (ilkokul, ortaokul, lise), sanayi, mezunlar ile işbirliğinin sağlanması
İnsana Saygı	Motivasyon ve iletişime önem verme
Süreç Odaklı Olma	Eğitim-öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığını sürekli kontrol etmek
İstatistikten Yararlanma	Öğrencilerin başarı durumlarını, istek ve beklentileri belirlemek için, istatistiksel yöntemlerden faydalanma
Üst Yönetimin liderliği ve sorumluluğu	Öğretim üyesi, öğretim görevlisi ya da okutmanın -lider olarak- sınıf içerisinde kalitenin artırılması için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirmesi ve yönetmesi

Kaynak: Yıldırım, H. A., (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınevi, Ankara

[187] Yıldırım, s. 89.

Tablodan anlaşıldığı üzere, Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerini sınıf ortamında gerçekleştirmek mümkündür. Öğrencilerin öğrenmeyi hayat boyu devam eden bir süreç olarak algılamaları sağlanmalıdır. Gerekli bilgi ve ekipman hizmetlerine sunulmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarının faaliyet merkezinde öğrenci bulunmaktadır. Sınıf içerisinde kalite yönetiminin sağlanması için, öğrencilerin öğrenmesi ve çalışmalara katılımlarının sağlanması gereklidir.

Sanayi kuruluşları ve işadamları ile iletişim güçlendirilmelidir. Bu sayede öğrencilerin işadamları ile sınıf ortamında tanışması ve tecrübelerini öğrencilerle paylaşmaları sağlanacaktır. Yükseköğretim kurumları ile işadamları arasında gerçekleştirilecek işbirliği, öğrencilerin kariyer planlamasına ve eğitim sürecini daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır. İşverenlerle iletişim sayesinde, yükseköğretimin hedeflerinden biri olan öğrencilerin işgücüne katılması gerçekleşecektir.

Öğretim üyesi, öğretim görevlisi ya da okutmanların kalite ve eğitim faaliyeti, öğrencilerin katılımı ile gerçekleştirilmelidir. Öğrencilerin performans ve kalite çalışmaları istatistiksel yöntemler kullanılarak ölçülmelidir.

Rekabetin arttığı küresel ortamda, yükseköğretim kurumlarının farklılaşma ve kalite ile öne çıkabilmeleri için çalışmaların güncel ve sürekli olması gerekmektedir. Öğrencilerle beraber yürütülen sınıf kalite çalışmaları bu sürecin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.

G. Kurum Çalışanları

Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumunda başarılı olması için, kurum daki çalışanların sürece katılması gerekmektedir. Akademik ve idari çalışanlar için gerekli eğitimler verilerek, süreç hakkında bilgi sahibi olmaları ve kalite faaliyetlerinde aktif rol almaları sağlanmalıdır. Sürecin sonunda, çalışmaların kurum kalitesine katkıları ve yaşanan gelişmeler değerlendirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların davranış ve faaliyetlerine bağlıdır. Kurum liderleri, çalışanların güvenini kazanmalı, problemlerini çözmek için cesaretlendirmelidir. Kurumdaki bölümler arasında, iletişimi teşvik etmelidir[188].

Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmalarının lideri rektördür. Ayrıca, rektörlüğe bağlı kurumların yöneticileri de birimlerinin kalite liderleridir. Kalite

[188] Thamizhmanii, S., Hasan, S., (2010), A Review on an Employee Empowerment in TQM Practice, Journal of Achievements in Materiala and Manufactoring Engineering, Volume 39, Issue 2, s. 205.

kültürünün liderlik temelinde benimsenmesi için lider konumundaki kişileri eğitim verilmelidir. Liderlerin eğitimi sonrasında, kurum çalışanlarını kalite kültürü ve uygulamaları konusunda eğitmek gerekmektedir. Bu eğitimlerden sonra, kalite çalışmaları, kurumda başarı ile uygulanacaktır. Çalışanların koordinasyon ve denetimi, rektörlük ya da rektörlüğe bağlı bir kurum tarafından gerçekleştirilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel elementleri genel olarak hep insanlarla ilgilidir. Takım çalışması, eğitimler, iletişim, güvenlik korkusunun kaldırılması, gelişimin sürdürülmesi, yönetimin taahhüdü, müşteri geri bildirimi, çalışanların sürece dâhil edilmesi ve geliştirilmesi süreçleri bunlardan bazılarıdır[189]. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı uygulanması için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi kurum çalışanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü süreçlerin genelinde çalışanlar yer almaktadır.

Çalışanların sürece dâhil olması sırasında, AACC Konsepti'nden yararlanmak mümkündür. Bu konsept İngilizce (alignment, authority, capability, commitment) ifadelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. Çalışanları uyumlu bir şekilde gruplandırma, yeteneklerine göre yetkilendirme, çalışmalara katılım taahhüdü olarak açıklamak mümkündür[190].

Kurum içindeki çalışanların yeteneklerini tespit etme ve uyumlu grupları belirleme sayesinde kalite çemberleri oluşturulur. Oluşturulan gruplar, belirli yetkilerle donatılır. Bu sayede, motivasyon ve çabalarının artırılması sağlanır. AACC yaklaşımı ile çalışanların kalite faaliyetlerine katılımı teşvik edilir ve yeteneklerine göre istihdam edilmiş olur.

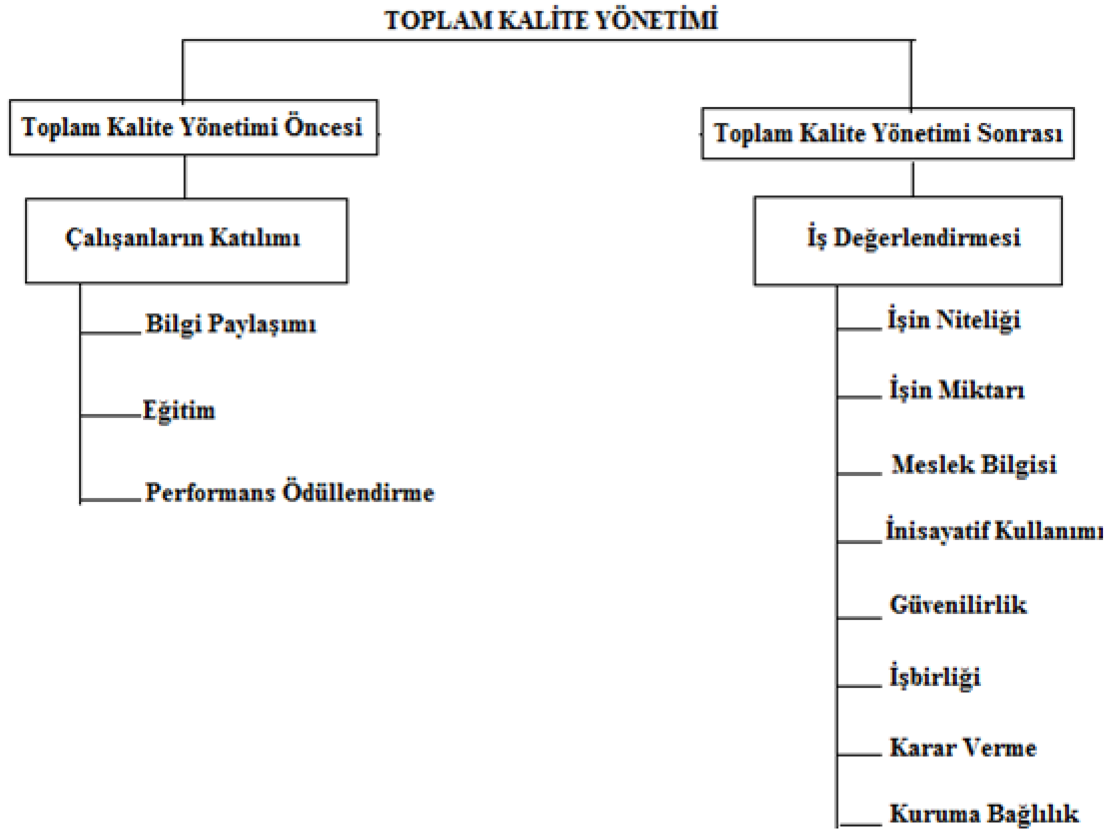
Toplam Kalite Yönetimi'ni gerçekleştiren çalışanların değerlendirilmesi iki aşamada gerçekleştirilmektedir. TKY öncesi ve sonrası olarak belirlenen bu aşamalar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir[191]:

189 Thamizhmanii ve Hasan, s. 205.

190 Naeem, H., Gul, A., Jafery, A. S., Rafiq, J., (2012), Improving Employees Performance Throught Total Quality Management, International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No:8, pp. 19-24, s. 12.

191 Wang, 2006, s. 503.

Şekil 12.TKY Uygulaması ve Çalışanları Değerlendirme



Kaynak: Wang, 2006

Yükseköğretim kurumu çalışanları, TKY sürecine başlamadan önce eğitilmektedir. Süreç içerisinde bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Çalışanlar, performanslarına göre ödüllendirilmektedir. Bu şekilde personelin çalışmalara katılımı teşvik edilmektedir.

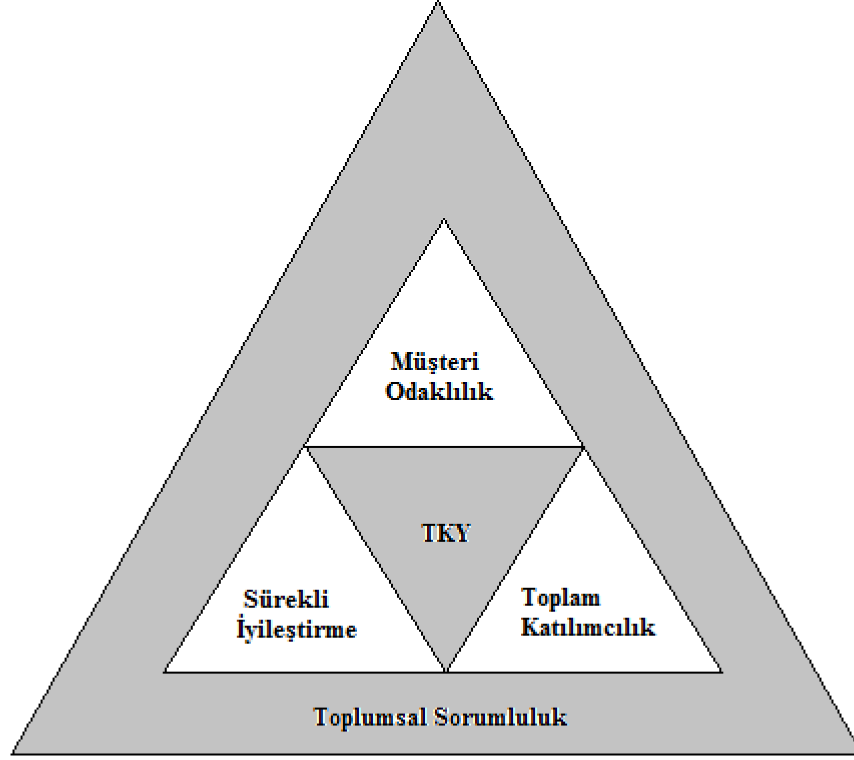
TKY, uygulamaları sonrasında çalışanların, mesleki bilgileri, güvenilirlikleri, karar alma ve inisiyatif kullanma, kuruma bağlılık gösterme gibi özellikleri de değerlendirilmektedir.

H.Toplum

Yükseköğretim kurumlarının varlık sebepleri, bulundukları toplumun bilimsel, teknik, ekonomik ve kültürel olarak kalkınmasını sağlamaktır. Yapılan kalite çalışmalarında toplumla etkileşim içerisinde bulunmak, karşılıklı faydayı artırmak gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, toplumsal sorumluluk Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını kuşatan önemli bir faktördür[192]:

Şekil 13.Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum



Kaynak: Uryan, B., Toplam Kalite Yönetimi, http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm

Mezun edilen öğrenciler, toplum içerisinde karşılığını bulmakta ve yükseköğretim kurumunun kalitesini yansıtmaktadır. Kurum içerisinde gerçekleştirilen bilimsel faaliyetler, toplumun gelişim ve kalkınmasını etkilemektedir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının toplumla çok iyi bağlar geliştirmesi, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyetlerini şekillendirmesi gerekmektedir.

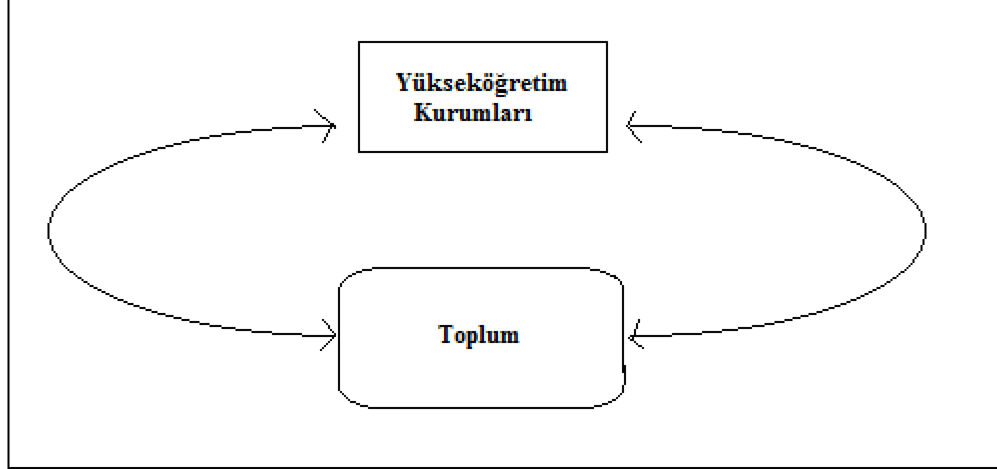
Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının tam olarak uygulanabilmesi için yükseköğretim kurumu ile toplumun iletişimi sağlanmalıdur. Kalite faaliyetlerinde toplumun temsilcileri de yer almalıdır.

Toplum, yükseköğretim kurumları için tedarikçi ve hizmet alan olmak üzere iki rolü birden üstlenmektedir. Eğitim ve bilim hizmetlerinin başlangıcından sonuna kadar çeşitli rol ve sorumluluklar almaktadır. Bu nedenle yükseköğretim kurumunun çalışmalarında söz sahibi olmalı ve kalite çalışmalarına aktif olarak katılmalıdır. Bunun için, toplum içerisinden bir temsil heyetinin çalışmalarda yer alması

[192]Uryan, B., Toplam Kalite Yönetimi, http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm

gerekmektedir. Şekilde görüldüğü gibi toplum ve yükseköğretim kurumları birbirlerinin tedarikçileri konumundadırlar. Bu nedenle kalite çalışmalarını birlikte gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Şekil 14.Yükseköğretim Kurumları ve Toplum



Toplum içerisinden belirlenen temsilcileri, yükseköğretim kurumundaki Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılarak başarılı sonuç elde edilmesine katkı sağlayacaklardır. Toplumla işbirliği yapan yükseköğretim kurumları, akademik ve bilimsel çalışmalarda daha başarılı olacaklardır.

I.Sanayi

Yükseköğretim kurumlarının etkileşim içerisinde olduğu bir diğer alan sanayidir. Yükseköğretim kurumları, sanayi için işgücü ve bilgi sağlarken, sanayi de yükseköğretim kurumlarına teknik altyapı, tecrübe, mali destek, teorileri pratiğe aktarma gibi birçok imkân sağlamaktadır.

Yükseköğretim kurumları ile sanayi arasında kurulan işbirliği, taraflara birçok kazanç sağlamaktadır. Bunlardan bazıları pratik öğrenim, yetenek geliştirme, kaynakları öngörme, işgücü hazırlama, ortaklık, uluslararası nitelik kazanma (internationalisation), teşvik ve mezunların iş sahibi olması şeklinde sıralanabilir[193].

Bütün sanayi dalları, insan kaynakları ve bilgi temelinde ekonomiye bağlı oldukları için yükseköğretim kurumlarına ihtiyaç duymaktadır. Yükseköğretim kurumları ve sanayinin ortak fayda geliştirmeli ve süreklilik gösteren ilişkiler tesis

---

[193] Wessels, M. L., Jacobsz, J. M., (2008), Vıews Of Industry And Higher Education On Cooperative Education In The Gauteng Province Of South Africa, s.8.
http://www.waceinc.org/papers/madrid/Marius%20Wessels.pdf

etmelidir[194]. İnsan kaynaklarını eğiten ve iş imkânı sağlayan yükseköğretim kurumları ile sanayinin işbirliği çok yarar sağlayacaktır. Bu işbirliği sayesinde, talep edilen niteliklerin eğitimle sağlanabilecektir. Sanayi sektörü, kalite, standart, süreç, yöntem ve eğitim içeriği konularında tavsiyelerde bulunabilecektir. Bunun yanında öğrencilere tecrübe fırsatı sağlanacaktır[195].

Bu işbirliğinde, müfredat ve akademik programları hazırlama, öğretim metotları gibi alanlar yer almalıdır. Yükseköğretim kurumları, bilimsel araştırmaları sanayi ve ülkenin talepleri doğrultusunda gerçekleştirmeli ve sonuçlarını sanayi sektörüne transfer etmelidir[196].

Yükseköğretim kurumları ve sanayi arasındaki etkileşimin yansımaları bu kadar büyük olduğu için, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında, sanayi temsilcilerinin yer alması gerekmektedir. Karşılıklı beklentilerin paylaşıldığı ortak çalışmaların gerçekleştirilmeli ve ortak vizyon, misyon ve strateji oluşturulmalıdır.

Yükseköğretim kurumunun kalite konusundaki bilgi ve bulguları, sanayi ile paylaşılmalıdır. Bu sayede, üretim sektöründeki kalite çalışmaları olumlu yönde etkilenecektir.

---

[194] Fischer, J., Belcher, R., Cairney, T., (2002), Greater Involvement and Interaction Between Industry and Higher Education, B-Hert Position Paper, No:7, Shell House, s. 1.

[195] Jianzhong, C., De Graeve, J., (2005), Project Report: University Industry Partnership in China: Present Scenario and Future Strategy, UNESCO, Beijing, s. 8.

[196] Jianzhong, ve Graeve, s. 8.

V.YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİM MODELLERİ

Yükseköğretim kurumları kalite çalışmalarını uygulama ve denetleme amacı ile çeşitli modellerden yararlanmaktadır. Bu modeller, iş dünyasından yükseköğretim kurumlarına uyarlanmıştır. Bologna Süreci gibi bazı modeller ise, yükseköğretim kurumlarının ihtiyaçları göz önüne alınarak oluşturulmuşlardır. Yükseköğretim kurumlarında uygulanan bu modeller birçok ülke tarafından kullanılmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, Malcolm Balgridge Modeli, Bologna Süreci, Finlandiya Modeli, Fransa Modeli, Avusturya Modeli bu modellerden başlıcalarıdır.

A.EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik modeli, 1988 yılında 14 CEO tarafından Avrupalı organizasyonların rekabet yeteneğini artırma amacıyla hazırlanmıştır. Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa Kalite Teşvik Politikası çerçevesinde desteklenen bu çalışma sonucunda, EFQM Mükemmellik Modeli ortaya çıkmıştır. Organizasyonların örgütsel prensiplerini uygulamalarını teşvik etme, Avrupa Sanayisi'nin rekabet edebilirliğini güçlendirme, Avrupa'nın ABD ve Japonya ile olan rekabet açığını kapatma gibi birçok hedef bulunmaktadır. Avrupa'nın dışındaki kurumlar da bu modeli kullanmaktadir. EFQM Mükemmellik Modeli'ni oluşturan üyeler arasında, Fiat Auto Spa, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Volkswagen gibi tanınmış markalar da yer almaktadır[197].

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa'da 30000'den fazla organizasyon tarafından kullanılmaktadır. EFQM, bu modelin uygulanması için, eğitim ve değerlendirme imkânı sağlamaktadır. EFQM, kar amacı olmayan bir kuruluştur. Çalışmalar, vaka olayları (case studies), çevrimiçi (on-line) seminerler, çalışma grupları, konferanslar ve tematik olayları paylaşmayı amaçlamaktadır. Görev tanımı, üyelerin motivasyon ve isteklerini sağlamak olarak belirlenmiştir. Misyon ise, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanan, öğrenme, paylaşma ve yenilikçi adımlar atmayı (inovasyon) isteyen liderlere destek olma şeklinde belirlenmiştir[198].

---

[197] http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/Ourhistory/tabid/123/Default.aspx
[198] www.efqm.org

Model değerlendirmede, ölçek, sektör, işlev veya yapı fark etmeksizin Avrupa organizasyonlarının rekabet ve etkinlik artışına odaklanmıştır[199].

EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan kurumlar, sadece rakiplerinden iyi olmakla kalmayıp süreci geleceğe taşımakla yükümlüdür. Ayrıca, EFQM Mükemmellik modelinde başarı sağlayan kuruluşlar, aşağıdaki hususlarda rol model işlevi görürler[200]:

- Vizyon, fikir ve bütünlüğe liderlik etme,
- Müşteriler için değer oluşturma,
- Süreçleri yönetme,
- İnsan aracılığı ile başarı elde etme,
- Yaratıcılık ve inovasyonla besleyici olma,
- İstikrarlı bir gelecek için sorumluluk alma,
- Dengeli sonuçlar elde etme.

EFQM Mükemmellik Modeli, Türkiye'de de ilgi ile takip edilmektedir. 2008 yılında Bursa Nilüfer Belediyesi, EFQM Avrupa Kalite Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır[201]. 2012 yılı içerisinde de Coca- Cola İçecek Ankara Şubesi, ödülü almaya hak kazanmıştır[202].

Tarafsız olarak gerçekleştirilen öz değerlendirmede, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi söz konusudur. Gerekli belirlenmelerin yapılması ile, çalışanlar model sürecine dâhil olacaklardır[203].

1.EFQM Mükemmellik Modeli'nin Temel Konseptleri

EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanması sürecinde temel bazı konseptler mevcuttur. Bu temel konseptler, yükseköğretim kurumlarına

---

199 Akdağ, H., (2011), Business Excellence in Kazakh Higher Education Institutions, Emerging Markets Journal, Volume 1, s. 36.
200 Recognation Book, (2012), EFQM, s. 4.
http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Book%202012%20for%20website.pdf
201 http://www.nilufer.bel.tr/anahaber.php?id=1629
202 Recognation Book, s. 15.
203 Zupan, N., Kern-Pipan, K., (2005), Embracing Excellence in High Education Process, The 4th International Conference of the Central and Eastern European Countries.

uyarlanmıştır. Bu durumda, EFQM Mükemmellik Modeli'nin yükseköğretim kurumları için belirlenen temel konseptleri şu şekilde sıralanabilir[204]:

- Mükemmellik; öğrenci, kurum kadroları, destekleyiciler, aileler, mahalli idare yöneticileri, Yükseköğretim Kurumu Ajansları, araştırma kurumları ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin olmalarına bağlıdır.

- Öğrenciler, kalitenin nihai hakemleri konumundadır.

- Liderler, bir amaç taşımalı ve kurum üyelerine gelişme ortamı hazırlamalıdır.

- Kurum, çalışmalarını sistemli yürüttüğünde daha verimli bir performans sergileyecektir.

- Kurum çalışanları, güven kültürü, değer paylaşımı ve ilgi içerisinde yapabileceklerinin en iyisini sunacaklardır.

- Sürekli öğrenme, inovasyon, kalite güçlendirme ve bilgi paylaşımı yönetimi kurumun performansını artıracaktır.

- Paydaşları ve ortakları arasındaki karşılıklı kazanç, yükseköğretim kurumlarının etkili çalışmasını sağlayacaktır.

- Yükseköğretim kurumunun sağlayacağı en güzel menfaat, topluma ahlaki çerçevede hizmet etmesidir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanması için liderlik ve kalite kültürü, sürekli gelişme ve inovasyon, çalışanların katılımı, hızlı yanıtlama ve enformasyon yönetimi, müşteri odaklı kalite, iç ve dış ortaklık geliştirme ilkelerini takip etmek gerekmektedir[205]. Bu ilkelere, sonuç oryantasyonu, liderlik ve amaçlarda süreklilik, insan geliştirme ve sürece dâhil edilmesi, sosyal sorumluluk ilkelerini de eklemek mümkündür[206].

[204] Egan, S., (2009) The EFQM Model: Continuous Improvement in Higher Education, HESDA Magazine. Revised, s. 3.
[205] Alexandiris, A., Spasos, S., Petropulos, G., Vaxevanidis N. M., Implementation Of Efqm Model In A Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework And A Case Study, International Journal for Quality Research, UDK - 005.6:378(495), Short Scientific Paper 1.03, s. 45.
[206] Mazaletskaya, A., Steed, C., Maslow, D., (2010), The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey, Higher Education in Europe, 30:3-4, s. 308.

2.EFQM Mükemmellik Modeli Kriter ve Alt Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli' ni oluşturan kriter ve alt kriterler yükseköğretim kurumlarına uygun bir şekilde güncellenmiştir. Avrupa Üniversiteler Birliği (European University Association) Avrupa Yükseköğretimde Kalite Derneği (European Association for Quality in Higher Education-ENCA)'nin tavsiyeleri ile birlikte Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area-AHEA) içerisinde yaşanan son değişikliklerle uyumlu hale getirilmiştir. Bu kriterler liderlik, politika ve strateji, personel yönetimi, kaynaklar ve ortaklar, süreç yönetimi, müşteri memnuniyeti (satisfaction), çalışan memnuniyeti, toplum üzerindeki etkisi, yükseköğretim faaliyet sonuçları olmak üzere 9 kriterden oluşmaktadır. 9 kriter ve alt kriterler aşağıda gösterilmiştir[207]:

Tablo 13.EFQM Mükemmellik Modeli Kriter ve Alt Kriterler

KRİTERLER	ALT KRİTERLER
1.LİDERLİK	1.1.Misyon, vizyon, ana değerler, politika, kalite alanındaki ana hedef ve konuların geliştirilmesine olan kişisel bağlılık. 1.2.Kalite yönetim sistemlerinin yükseköğretim kurumunda uygulanması ve sürekli gelişme artışına olan kişisel bağlılık. 1.3.Dış faaliyetlere (paydaşlarla bağlantılar: müşteriler, alıcılar, ortaklar, toplum vb) olan kişisel bağlılık, 1.4.Geri bildirime (feed back) olan kişisel bağlılık.
2.POLİTİKA VE STRATEJİ	2.1.Politika ve strateji geliştirme, zenginleştirme ve bu süreci içerisine paydaşları alacak şekilde genişletme. 2.2.Yükseköğretim kurumunun strateji ve politikasını belirlerken, kurumun faaliyet ve etkinliliği üzerine bilgi toplama ve analizi. 2.3.Bütün yönetim seviyeleri, bölümler ve başlıca yüksek öğretim kurumu süreçleri üzerine strateji ve

[207] Alexandiris vd, s. 46-48.

	politika geliştirmek için öngörü mekanizmalarını oluşturma. 2.4.Kurumun politika ve stratejileri hakkında, personel ve öğrencileri bilgilendirme.
3.PERSONEL YÖNETİMİ	3.1.Personel politikası ve personel geliştirme yönetimi ilkelerini oluşturma. 3.2.Personel geliştirme taleplerini belirleme mekanizması oluşturma ve gerekli eğitim işlemlerini yapıma. 3.3.Personel motivasyonunu sağlama, geliştirme, kalite inisiyatiflerini ödüllendirme. 3.4.Geri bildirim. 3.5.Çalışma çevresini geliştirme, sosyal destek ve personel refahını sağlama.
4.KAYNAKLAR VE ORTAKLAR	4.1.Finans kaynakları yönetimi. 4.2.Materyal kaynakları yönetimi. 4.3.Çalışma teknolojileri ve bilgi kontrol yönetimi. 4.4.Enformasyon kaynakları yönetimi. 4.5.Dış ortaklarla (çalışanlar, okullar, liseler ve diğer yükseköğretim kurumları) iletişim kurmak.
5.SÜREÇ YÖNETİMİ	5.1.Esas iş süreçleri. 5.1.1.Pazarlama araştırması (yükseköğretim kurumları için müşteri talepleri, akademik müfredat ve eğitim programının belirlenmesi). 5.1.2.Eğitim programına bağlı olarak yükseköğretim kurumunun akademik faaliyetlerini geliştirme. 5.1.3.Eğitim metotları sistemini geliştirme.

5.SÜREÇ YÖNETİMİ	5.1.4.Kabul. 5.1.5.Çalışma süreci. 5.1.6.Eğitim süreci kalitesini kontrol ve değerlendirme. 5.1.7.Bilgi ve yeteneklerin kontrolünü sağlama (test, sınavlar vb.). 5.1.8.Öğrencilere, kariyer, barınak, uyum (yerleşim) ve iş bulmaya yönelik danışmanlık yapma. 5.1.9.Yükseköğretim kurum faaliyetleri, sürekli mesleki eğitim programları ve uzman eğitimleri. 5.1.10.Bilimsel araştırma. 5.2.İş süreçlerini destekleme. 5.2.1.Eğitim sürecini, öğretim materyalleri ve kütüphane hizmeti ile birlikte sağlama. 5.2.2.Eğitim çevresi inşa etme. 5.2.3.Materyal kaynak satıcılarla iletişimde olmak ve materyalleri sağlama. 5.2.4.Okul, lise ve yükseköğretim kurumuna gidenlerle irtibat halinde olmak. 5.2.5.Pedagoji ve müfredat dışı olarak öğrencilerle çalışma. 5.2.6.Sosyal öğrenci desteğini sağlama. 5.3.Kalite yönetim sistemi süreci. 5.3.1.Süreç yaklaşımı uygulaması. 5.3.2.Not yönetimi. 5.3.3.Kalite yönetim sisteminin örgütsel yapısını geliştirme ve planlama, sorumlulukları belirleme.

5.SÜREÇ YÖNETİMİ	5.3.4.Dokümantasyon yönetimi. 5.3.5.İş süreci planlaması. 5.3.6.Yükseköğretim kurumu süreçlerini izleme ve ölçümleri geliştirme, uygulama ve iyileştirme.
6.MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	6.1.Öğrenci ve mezunların memnuniyeti. 6.1.1.Öğrenci ve mezun memnuniyeti hakkında bilgi toplama ve analiz. 6.2.Çalışanların Memnuniyeti 6.2.1.Çalışan Memnuniyeti üzerine bilgi toplama ve analiz. 6.2.2.Çalışanların memnuniyet derecesini belirleme.
7.PERSONEL MEMNUNİYETİ	7.1.Personel memnuniyeti üzerine bilgi toplama ve analiz. 7.2.Personel Memnuniyet derecesini belirleme.
8.TOPLUMA OLAN ETKİ	8.1.Toplum memnuniyetine etki hakkında bilgi toplama ve analiz. 8.2.Toplumun yükseköğretim kurumu algısı derecesi.
9.YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNUN FAALİYETLERİNİN SONUÇLARI	9.1.Yükseköğretim faaliyetlerinin finansal sonuçları. 9.2.Yükseköğretim faaliyetlerinin finansal olmayan sonuçları.

Kaynak: Alexandiris, A., Spasos, S., Petropulos, G., Vaxevanidis N. M., Implementation Of EFQM Model In A Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework And A Case Study, International Journal for Quality Research, UDK - 005.6:378(495), Short Scientific Paper 1.03.

EFQM Mükemmellik Modeli ile birlikte, Deming'in, "önemli rolün lidere ait olduğu" sözü tescillenmiştir. Lider, yükseköğretimde kaliteyi sağlama, vizyon, misyon belirleme, kalite yönetim sistemlerini uygulama gibi bir çok sorumluluk taşımaktadır. Lider belirlendikten sonra, kalite yönetimi için gerekli olan politika ve stratejileri belirlemek ve süreçte rol alan çalışanları yönetmek gerekmektedir.

Finansal, mali, enformasyon kaynaklarının yönetiminden sonra, en çok yer tutan kriter, süreç yönetimidir. Bütün dönemleri kapsayan süreç yönetimi, kalite çalışmalarında hayati rol oynamaktadır.

Süreç yönetimi sonrasında müşteri ve personel memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalar yer almaktadır. Memnuniyeti artırma çalışmaları ve ölçümler yapılmaktadır. Memnuniyet ölçümlerinden sonra ise, yükseköğretim kurumunun toplum üzerindeki etki derecesi ve memnuniyet durumunu tespit etmek ve memnuniyeti artırıcı unsurları belirleme çalışması yapmaktır.

Son olarak, yükseköğretim faaliyeti neticesinde ortaya çıkan sonuçları tespit etme işlemi gerçekleştirilmektedir.

Yükseköğretimin toplumsal sonuçlarına kadar değerlendirilmesini sağlayan bu kriterler ve amaçlara ulaşmalarını sağlayan alt kriterler ve kalite çalışmalarının başarı ihtimalini artırmaktadır.

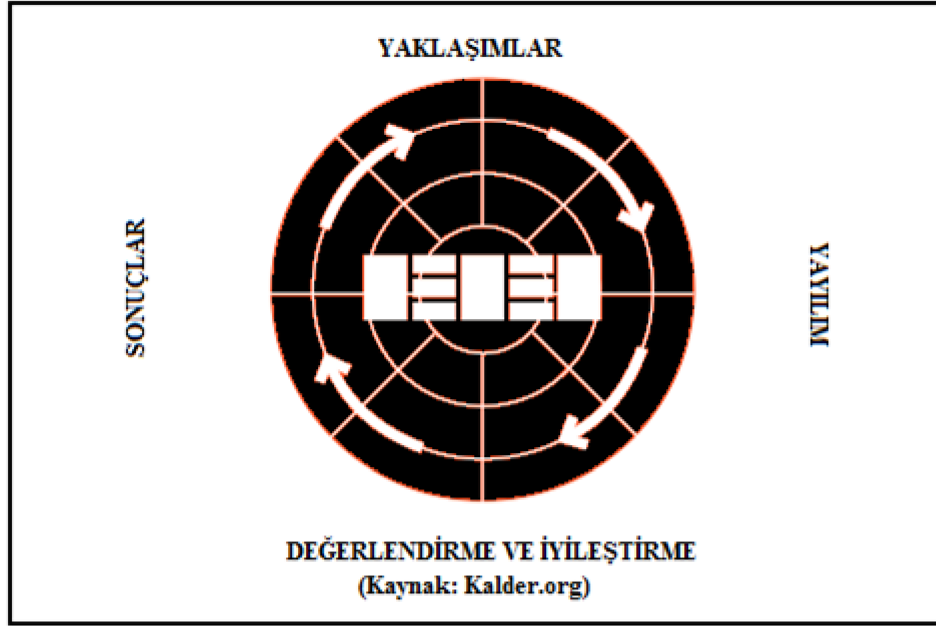
3.EFQM Mükemmellik Modeli'nde "RADAR" Mantığı

"RADAR", sonuçlar (results), yaklaşım (approach), yayılma (deployment) ve değerlendirme ve gözden geçirme (assesment and review) ilkelerinin İngilizce baş harflerinin kısaltmasıdır. Finansal ve operasyonel performans, paydaşlar, stratejik yönelim ve elde edilmesi istenen amaçları kapsamaktadır[208].

RADAR, şekil olarak aşağıdaki gibidir[209]:

[208] EFQM Excellence Model®, (2003), Higher Education Version, Sheffield Hallam University, Centre for Integral Excellence, s. 15.
[209] http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18

Şekil 15.RADAR Mantığı



Kaynak: http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18

RADAR, kuruluşların performansları hakkında bilgi sahibi olmak amacı ile hareket eden yapısal bir yönetim aracıdır. Genel olarak RADAR, aşağıdaki unsurlara vurgu yapmaktadır[210]:

- Mevcut durumda ve gelecekte ihtiyaç duyulan sonuçları elde etmek amacı ile bütüncül yaklaşımları planlama ve oluşturma,

- Uygulamaların güvence altına alınabilmesi için, yaklaşımların yayılmasını sağlamak,

- Elde edilen sonuçları, izleme, analiz ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirme ve iyileştirme.

EFQM Mükemmellik Modeli bünyesindeki 9 kriter "vücut", RADAR ise "motor" görevini üstlenmektedir. RADAR, disiplin ve istikrarı sağlamaya yardımcı olan bir araçtır. RADAR EFQM'in kullanılması için ortak bir aşamadır. Yükseköğretim kurumu, bu mantık içerisinde aşağıdaki maddeleri gerçekleştirmelidir[211]:

- Yükseköğretim kurumu politika ve stratejileri ile elde etmesi gereken sonuçları belirlemeli ve ölçmelidir.

---

[210] http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18
[211] Egan, s. 3.

- Planlanmış sonuçları elde etmek için, gerekli yaklaşımlar tespit edilmelidir.

- Yaklaşımları yaygınlaştırarak uygulamanın tüm alanda gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

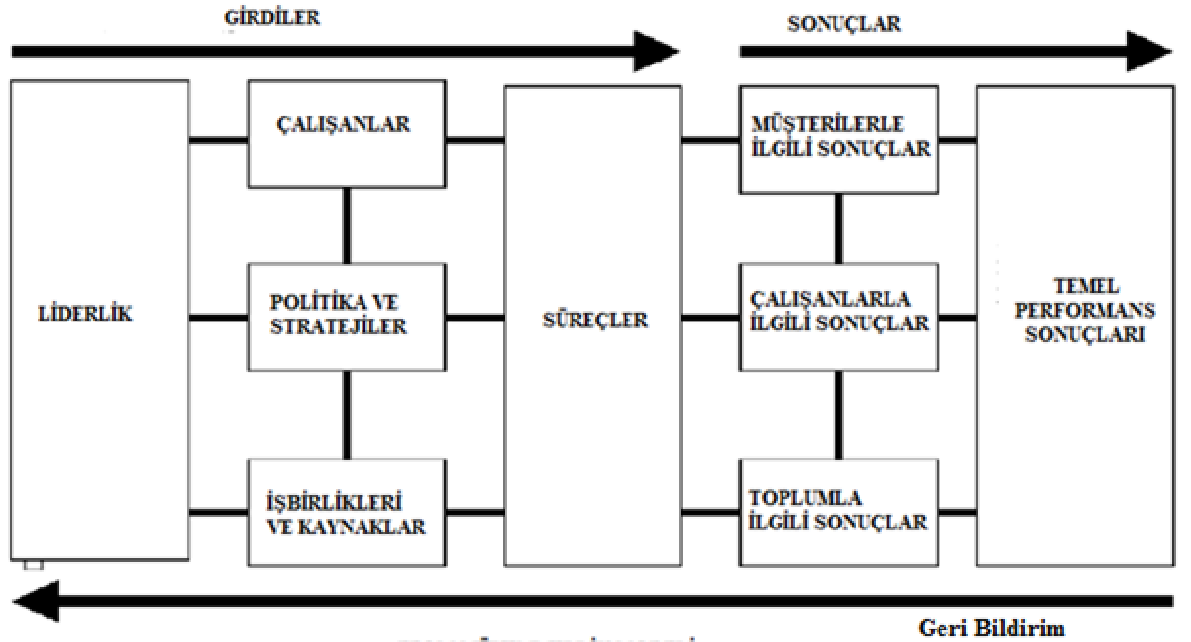
- Sonuçların ölçümünü temel alan yaklaşımlar belirlenmeli ve öğrenilmelidir.

- Sonuçların değerlendirme ve öncelikleri belirleme gerekmektedir. RADAR, delil ve ölçülebilen sonuçları talep etmektedir. Mantıklı kullanım, öz değerlendirme, öğrenme ve inovasyonu sağlayacaktır.

4.EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli kendisini oluşturan 9 kriter ile aşağıdaki gibi bir dizilime sahiptir[212]:

Şekil 16.EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: George, C., Cooper, F., Douglas, A., (2003), Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority, Managerial Auditing Journal, Vol. 18 Iss: 2, pp.122 – 127.

EFQM Mükemmellik Modeli, Deming'in PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem al) yönteminden esinlenilmiş izlenimi vermektedir. Liderlik bölümü,

---

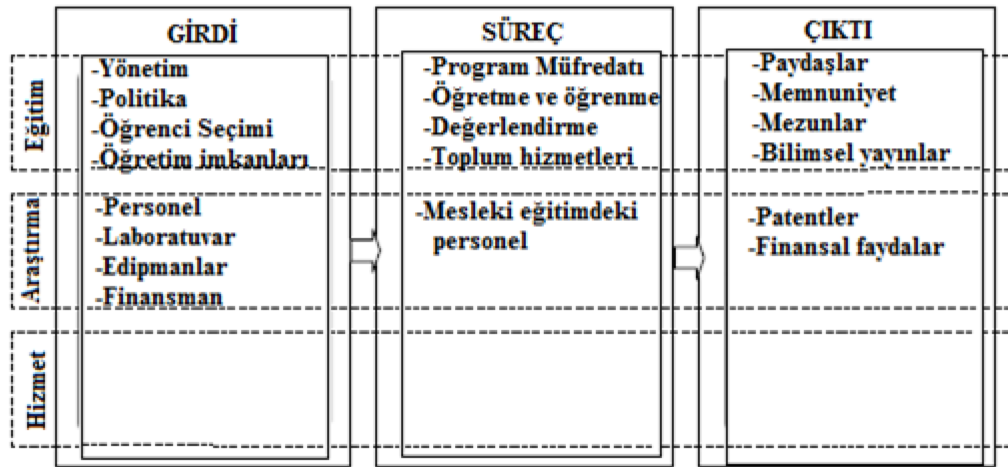
[212] George, C., Cooper, F., Douglas, A., (2003), Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority, Managerial Auditing Journal, Vol. 18 Iss: 2, pp.122 – 127.

planlama; süreçler bölümü, uygulama; sonuçlar bölümü, kontrol etme; geri bildirim bölümü ise önlem al ilkesi ile eşleşmektedir[213].

EFQM süreci, politikalar, işbirliği, çalışanların etkin ve verimli çalışması, müşteri (öğrenci, veliler, iş dünyası vb.), çalışan ve toplum memnuniyetini amaçlamaktadır. Süreç sonrasında kurumun performans değerlendirmesi ve faaliyet sonuç ölçümleri yapılmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, hizmet öncesi ve sonrası sürece yönelik belirlenmiş kriterlerle kalitenin takipçisi konumundadır.

Yükseköğretim kurumunun faaliyetleri, araştırma, eğitim ve hizmet olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. Mükemmellik modeli, kalite değerlendirmesini, süreç kalitesi ve ürün kalitesi olarak iki aşamada yapmaktadır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere girdi-süreç-çıktı kalite sınıflandırma yapısı, yükseköğretimdeki üç ana faaliyeti belirtmektedir[214]:

Şekil 17.Yükseköğretimde Kalite İçin Girdi-Süreç-Çıktı Sistemi



Kaynak: Arjomandi vd, 2009: 1018

Kalite ölçümü, misyon, amaç ve hedeflerle başlamaktadır. Misyon, girdi, süreç ve çıktıyı kapsamaktadır. Yükseköğretimdeki çeşitlilik, her kesimden paydaşları memnun edecek şekilde bir misyon gerektirmektedir. EFQM, yönetim, personel ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi tanımlayarak, yönetim ve politika kalitesini ölçmek için farklı araçları kullanmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, lidere, yardım ve değişimi yönetmek için güçlü araçlar sağlamaktadır. EFQM öz

[213] Degenaar, J., Kemenade, E., (1999), Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model Second English Version, Expertgroup HBO, Netherland.
[214] Arjomandi vd, 2009: 1018

değerlendirmesi, skorlar yerine güçlü noktalara, zayıf noktalar yerine gelişme alanlarına odaklanarak gelişim için çeşitli araçlar sunmaktadır[215].

EFQM; öğrenciyi, öğrenme ve öğretmenin merkezine yerleştirmektedir. Bu modelin uygulanması ile kurum birçok fayda sağlayacaktır. Bunları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz[216]:

- Kurumun tümüne bakar ve bütüncül bir yaklaşım sunar.

- Bu yaklaşım, kullanıcıların isteklerine uygun hale getirilebilir.

- Çıktı göstergelerinin dengelenmesini sağlar. Sadece finansal değil, müşteriler, örgütteki insanlar, sosyal unsurlar, düzenleyici kurumlar ve fon sağlayıcılarının ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.

- Özel, kamu, gönüllü kuruluşlar gibi farklı sektörlerde test edilmiş bir model olarak, benchmarking (kıyaslama) yapmayı önerir. Başarılı uygulamaların paylaşılması ile bireysel ve örgütsel öğrenme geliştirilir.

EFQM, öz değerlendirme ve geliştirme için faydalanılan en iyi yaklaşımlardan birisidir. Bu model, yükseköğretim kurumlarının, kendilerine titiz değerlendirmelerinin yolunu sunmaktadır. Bu uygulama, yükseköğretim kurumlarına aşağıdaki faydaları sağlayacaktır[217]:

-Enerjiye odaklanma,

-Çalışanların katılımı,

-Tasarruf,

-Çalışmaların güzel yapılması,

-Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini vurgulama,

-Politika ve stratejileri açık hale getirme,

-Gerçeklerle yönetimi teşvik etme,

-İletişimin gelişmesini sağlama,

-Kurum içinde stresin etkisini azaltma,

-Etik davranışları harekete geçirme.

---

[215] Arjomandi vd, 2009: 1019
[216] EFQM Excellence Model, s.3.
[217] Egan, s. 1.

EFQM Mükemmellik Modeli deneysel araştırma (emprical research) açısından da bazı faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[218] :

- EFQM Mükemmellik Modeli, düzenli olarak güncellenmektedir. Bu durum, Toplam Kalite Yönetimi bünyesinde gerçekleşen son gelişmeleri takip edebilme, yoğunluk ve dinamizm imkânı sağlamaktadır.

- Ödül süreci, kurumu rekabette öne geçirecek avantajları araştırmayı teşvik eder. Bu durum, kalite çalışmaları sırasında benchmarking yönteminden faydalanacak olan kurum ve kuruluşların sayısını artırmaktadır.

- EFQM, Avrupa piyasalarının yakınlaşmasını sağlamakta, evrensellik endişelerinin ortadan kalmasına yardımcı olmaktadır. Deneysel veriler, Toplam Kalite Yönetimi performansını yakından etkilemekte, rekabet eden bütün kurumların ilgisini toplamaktadır.

Bu model, organizasyonların paydaşlarını analiz etme işlevini yürütmektedir. Ayrıca, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit çalışmalarını desteklemektedir. EFQM müşterileri, "Servis kalitesi ve sadakat alanında nihai hakem" olarak tanımlamaktadır. Bu durum müşteri ihtiyaçlarına odaklanma ile pazar payı amacının korunabileceğini göstermektedir. Sonuçta, yükseköğretim kurumlarını, öğrenci tecrübeleri üzerine odaklanmada cesaretlendirmiştir[219].

B.Malcolm Baldrige Modeli

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli, ABD'nin başkanlık düzeyinde kalite ve performans mükemmelliğinarayışı göstergesidir. Üretim, hizmet, eğitim, sağlık ve kar amacı gütmeyen kuruluş kategorilerinde kalitenin artırılmasını amaçlamaktadır. 1987 yılında Amerikan Kongresi tarafından, üretim, hizmet ve küçük işletmeler için kurulmuştur. Baldrige Ödülü vasıtasıyla, kalite farkındalığının artırılması ve Amerikan kurumlarının başarılı kalite yönetim sistemlerini uygulamaları amaçlanmıştır. Eğitim ve sağlık kategorileri, 1999 yılında modele eklenmiştir. Kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar ise modele 2007 yılında eklenmiştir. Model, adını ABD Ticaret Bakanlarından Malcolm Baldrige'den almıştır[220].

---

[218] Vijande, M. L. S., Gonzalez, L. I. A., (2007), TQM and Firms performance: An EFQM Excellence Model, s. 24.
[219] EFQM Excellence Model, s. 3.
[220] http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html

ABD üniversitelerinden birçoğu Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuruda bulunmuştur. Wisconsin-Stout Üniversitesi (2001), Northern Colorado School of Business Üniversitesi (2004), Richland College (2005) ve Baldrige Modeli'ne paralel program yürüten Missouri-Rolla Üniversitesi (1991), Iowa State Üniversitesi (2004) bunlardan bazılarıdır[221].

Baldrige Eğitim kriterleri, yükseköğretim kurumlarının amaçları için gerekli süreci yönetme imkânı sağlayacak, model ve sistem perspektifini sunmaktadır. Bu kriterler, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülünün de esaslarını oluşturmaktadır[222].

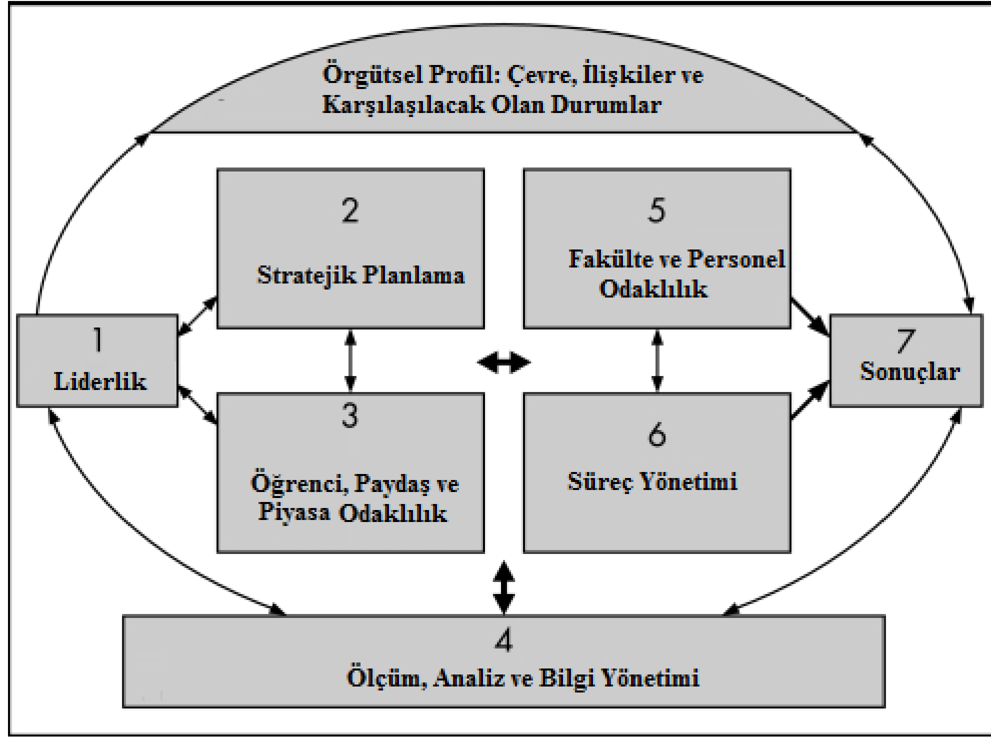
1.Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli Kriterleri ve Alt Kriterler

Malcolm Baldrige Modeli'nin kriterleri, liderlik, planlar ve amaçlar, yararlanıcılar ve seçimleri, programlar ve hizmetler, fakülte kadrosu ve çalışma yeri, değerlendirme ve enformasyon kullanımı, sonuçlar ve elde edilenler olmak üzere başlıca 7 kriterden oluşmaktadır[223].

Malcolm Baldridge Modeli, aşağıdaki şekilden anlaşılacağı üzere Deming ve EFQM'de olduğu gibi liderlik öncelikli bir modeldir. Bu durum liderin kalite çalışmalarında vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Süreçlerin planlanması, öğrenci, paydaşlar ve piyasa ile olan ilişkilerin yönetilmesi gibi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekmektedir.

[221] Knap, J., Siegel, D. J., (2009), The Business of Higher Education: Management and Fiscal Strategies, Volume:2, Greenwood Publishing Group, California, s. 250.
[222] Furst-Bowe, J., (2009), Systems Thinking: Critical to Quality Improvement in Higher Education, Quality Approaches in Higher Education, Vol.2, No:2, s. 3.
[223] Knap ve Siegel, s. 250.

Şekil 18. Malcolm Baldrige Modeli Kriterleri



Kaynak: The Malcolm Baldrige National Quality Award, (2012), Education Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce.

Malcolm Baldrige Modeli'nin kriter ve alt kriterleri, 1999 modelinin yükseköğretim kurumlarına uyarlanması için yapılan değişiklikler sonrası şu şekildedir[224]:

[224] Malcolm Baldrige Modeli,1999

Tablo 14.Malcolm Baldrige Modeli Kriter ve Alt Kriterleri

Kriterler	Puanlamalar
1.Liderlik	**125**
1.1.Örgütsel liderlik	85
1.2.Kamu sorumlulukları ve vatandaşlık	40
2.Stratejik Planlama	**85**
2.1.Strateji geliştirme	40
2.2.Strateji genişletme	45
3.Müşteri (öğrenci, paydaş) ve Piyasa Odaklılık	**85**
3.1.Öğrenci, paydaş ve piyasa bilgisi	40
3.2.Müşteri memnuniyeti ve ilişkiler	45
4.Enformasyon ve Analiz	**85**
4.1.Örgütsel performansın ölçülmesi	40
4.2.Örgütsel performansın analizi	45
5.İnsan Kaynakları Odaklılık	**85**
5.1.Çalışma sistemleri	35
5.2.Çalışanların eğitim, öğretim ve geliştirilmesi	25
5.3.Çalışanların refahı ve memnuniyeti	25
6.Süreç Yönetimi	**85**
6.1.Ürün ve hizmet süreci	55
6.2.Destek süreci	15
6.3.Satıcı ve ortaklık süreci	15
7.İş Sonuçları	**450**
7.1.Müşteri odaklı sonuçlar	115
7.2.Finansal ve piyasa sonuçları	115
7.3.İnsan kaynakları sonuçları	80
7.4.Satıcı ve ortaklık sonuçları	25
7.5.Örgütsel etkinlik sonuçları	115
PUANLANDIRMA TOPLAMI	**1000**

Kaynak: The Malcolm Baldrige National Quality Award, 1999.

a.Liderlik

Liderlik, diğer kalite modellerinde olduğu gibi, Malcolm Baldrige Modeli'nde de önem taşımaktadır. Baldrige Modeli; lidere, örgütsel yönetişim, yasal ve etik tutum, sosyal sorumluluk ve bazı toplumsal unsurların desteklenmesi gibi yükümlülükler getirmektedir. Hesap verme, faaliyetlerde şeffaflık, denetlemelerde bağımsızlık, paydaş menfaatlerini koruma, performans değerlendirme, etik tavır sergileme, sosyal refaha katkı sağlama, sosyal toplulukları destek, lidere ait olan başlıca görev ve sorumluluklardır[225].

b.Stratejik Planlama

Stratejik planlama; strateji geliştirme, strateji uygulama olarak, iki alt kriterden oluşmaktadır. Yükseköğretim kurumu için gerekli olan stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde, stratejik avantaj ve meydan okumalar, eğitimde inovasyon fırsatlarını belirleme, rekabet için gerekli ihtiyaçlarını belirleme, piyasa koşullarında yaşanan değişikliklere uyum gösterme, öğrenci ve paydaşların ihtiyaçları arasında denge kurma, kısa ve uzun dönem plan yapma, iş gücünü planlama gibi faaliyetler stratejik planlama için gereklidir[226].

c.Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık; öğrenci ve paydaşları dinleme, memnuniyetini ve sürece dâhil olmasını sağlama, verilerinin kullanımı, eğitim program ve hizmeti, ilişki ve şikâyet yönetimi, paydaş bölümlendirme, destekleme gibi unsurları barındırmaktadır[227].

---

[225] The Malcolm Baldrige National Quality Award, (2012), Education Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce.
[226] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.
[227] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.

d.Ölçüm, Analiz ve Bilgi Yönetimi

Bu kriterde, performans ölçüm ve analizi, değerlendirme, geliştirme, veri, enformasyon ve bilgi yönetimi gibi unsurlar yer almaktadır. Ölçüm ve bilgi yönetimi, örgütsel faaliyetlere yönelik tespitlerin yapılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların güvenilirliği, güvenliği, öğrenci ve paydaşlar hakkında gerekli bilgiye sahip olma gibi konularda enformasyon yönetimi, bu başlık altında incelenmektedir[228].

e.Çalışan Odaklılık

Çalışan odaklılık, işgücüne yönelik kapasite, yetenek, değişim yönetimi, performans, çevre, kültür, eğitim, lider geliştirme, kariyer ilerlemesi gibi faaliyet alanlarını kapsamaktadır[229]. Personeleyönelik yapılması gerekene bütün işlemler, çalışan odaklılık kriteri altında incelenmektedir.

f. Süreç Yönetimi (Faaliyet Odaklılık)

Süreç yönetimi, çalışma sistemini tasarlama ve yönetme, acil durumlara hazırlıklı olma, iş sürecini tasarlama ve yönetme, süreç geliştirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Kurumun çalışma süreçlerinin tasarımını yapma, yenilikleri gerçekleştirme, çalışma sistemi maliyetlerini kontrol etme, yeni teknoloji, örgütsel bilgi, eğitim ve hizmet mükemmelliği gibi ihtiyaçların sürece dâhil edilmesi gibi çeşitli eylemler, süreç kriteri başlığında takip edilmektedir[230].

g.Sonuçlar

Öğrencinin öğrenimi, müşteri, işgücü, lider, yönetim, bütçe, finans ve piyasaya yönelik çıktılar, Baldrige Modeli'nin sonuçlar kriterinde ifade edilmektedir. Yükseköğretim kurumunu oluşturan, öğrenci, paydaş, çalışan, mali öğeler, kurum faaliyetleri sonrasında elde edilen sonuca yönelik politikaları kapsamaktadır[231].

---

[228] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.
[229] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.
[230] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.
[231] The Malcolm Baldrige National Quality Award, a.g.e.

C.Bologna Süreci

Bologna Süreci, Avrupa entegrasyon sürecinin üçüncü aşaması olarak görülmektedir. Pazar birliği (1950 ile başlayan süreç) ve para birliği (1992) sonrasında, yükseköğretim alanında da birlik oluşturma ihtiyacı hissedilmiştir. Bu süreçte, Avrupa'da eğitim reformu yapılarak entegrasyonun sağlanması amaçlanmıştır. Eğitimde işbirliği, öğrenci hareketliliğini (mobility) sağlayarak, bölgede yükselen tansiyonu "barış motifi" ile normalleştirme amacındadır[232].

Yükseköğretim kurumları, rekabetin yükselişe geçtiği alanlar haline gelmiştir. Bu rekabette lider konumunda olan ABD'ye karşı, başarı sağlamak için, Avrupa'daki eğitim kurumlarını bir çatı altında toplama amacı ile "Bologna Süreci" başlatılmıştır. Süreç, 29 Avrupa devletinin 1999'da, İtalya'nın Bologna kentinde imzaladığı Bologna Deklarasyonu ile başlamıştır. Bu deklarasyonda ülkelerin yükseköğretim sistemlerini bir araya getirecek unsurlar belirlenmiştir. Süreç esas olarak, Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi'nin eğitim alanında işbirliği için yayınladıkları belgeye dayanmaktadır. Magna Charta Universitaum (1988), Lisbon Konvansiyonu (1997), Sorbonne Deklarasyonu (1998), Bologna Zirvesi (1999), Prag Zirvesi (2001), Berlin Zirvesi (2003), Bergen Zirvesi(2003), London Zirvesi (2007), Avrupa Yükseköğretim Alanı (2010) toplantıları ile süreç devam etmektedir[233] [234].

Bologna süreci tablo üzerinde aşağıdaki gibi ifade edilebilir[235]:

---

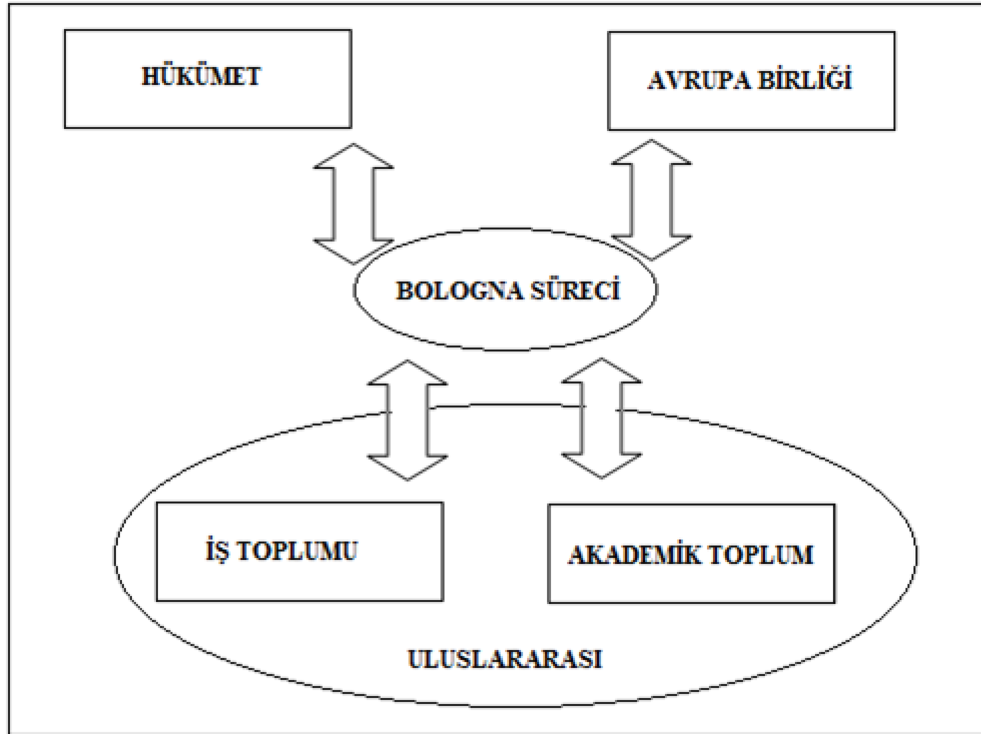
[232] Adelman, C., (2008), The Bologna Club: What U.S. Higher Education Can Learn from a Decade of European Reconstruction. Washington, DC: Institute for Higher Education Policy. Location reference: www.ihep.org/Research/GlobalPerformance.cfm.

[233] Gorbashko vd, s. 13.

[234] Gümüş ve Kurul, a.g.e.

[235] Pursiaynena, K., Medvedeva, (2005), S. A.,Bolonskiy Proses i Ego Znachenie Dlya Rossii Integratsiya Vysshego Obrazovaniya v Evrope, Rossisysko-Evropeyskiy Tsentr Ekonomicheskoy Politiki.

Şekil 19. Bologna Süreci Tablosu



Kaynak: Pursiaynena, K., Medvedeva, (2005), S. A.,Bolonskiy Proses i Ego Znachenie Dlya Rossii Integratsiya Vysshego Obrazovaniya v Evrope, Rossisysko-Evropeyskiy Tsentr Ekonomicheskoy Politiki.

1.Bologna Süreci Amaçları

Bologna Süreci amaçları, aşağıdaki gibi özetlenebilir[236]:

- Vatandaşlara iş, hareketlilik (mobility) imkânları sağlama,

- Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturma,

- Avrupa'yı entelektüel, kültürel, sosyal, bilimsel ve teknik olarak şekillendirme ve güçlendirme,

- Avrupa yükseköğretim kurumlarının prestijini artırma,

- Avrupalılık bilincinin taşıyıcısı olan yükseköğretim kurumlarının, Avrupa'nın kültürel değerlerini geliştirme rolünü artırma,

- 2005 yılı itibari ile Bologna Süreci'nde yer alan üniversitelerin öğrencilere aynı şekilde diploma vermesi,

[236] Gorbashko vd, s. 13-14.

- 2010 yılı itibari ile yükseköğretim kurumlarının eğitim sistemlerinin Bologna Süreci kriterlerine uygun olarak reforma tabi tutulması,

- Öğretim sürecindeki kurumların sorumluluklarını belirleme,

- Yükseköğretim kurumlarının programlarını değerlendirme,

- Akreditasyon, sertifikalandırma gibi prosedürleri gerçekleştirme,

- Uluslararası işbirliği ve değerlendirmelere katılımı belgelendirme.

2.Bologna Süreci Bildirgeleri

Bologna Süreci'nin gelişmesinde önemli rol oynayan Magna Charta Universitatum (1988), Sorbonne (1998), Bologna (1999), Prag (2001), Göteburg Bildirgesi (2001), Salamanca Bildirgesi (2001), Graz Bildirgesi (2003), Berlin (2003), Glasgow Bildirgesi, Bergen (2005), Lüksemburg Bildirgesi (2005), Londra (2007), Leuven (2009), Dünya Yükseköğretim Konferansı Bildirgesi (2009) Budapeşte-Viyana (2010), Bükreş (2012) gibi çeşitli bildirgeler bulunmaktadır[237] [238]. Bu bildirgelerde, Avrupa yükseköğretim kurumlarının kalite ve standartlarına yönelik izlenecek politika, strateji ve yöntemlerden bahsedilmektedir. Bildirgelerin içerikleri, yaşanan süreç ve amaçlar hakkında detaylı bilgi vermektedir.

a.Magna Charta Universitatum

Avrupa'daki en eski üniversite olan Bologna Üniversitesi'nin dokuz yüzüncü kutlama törenlerinde, Avrupa Üniversiteleri Rektörleri'nin toplantısı sonrasında ortaya çıkmıştır. Sınırların kalkmaya başladığı bir dönemde, işbirliğini ile üniversitelerin uluslararası toplumda oynayacağı role dikkat çekilmiştir. İnsanlığın geleceğinin, üniversitelerin bilimsel ve kültürel çalışmaları sonucunda meydana gelecek olan değişime bağlı olduğu, üniversitelerin topluma da hizmet sağlaması gerektiği vurgulanmıştır. Bu süreçte, aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilecektir[239]:

- Araştırma ve öğretimde özgürlüğü sağlama,

- Öğretim üyelerinin görev ve unvan düzenlemelerinde, araştırma ve öğretim birliği ilişkisine riayet etme,

---

[237] Gorbashko vd, s. 15.
[238] http://bologna.yok.gov.tr/
[239] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=12&i=13

- Öğrencilerin özgürlüğünü koruyup, kültür ve eğitim hedeflerini gerçekleştirme,

- Bilgi gelişimini sağlamak için üniversitelerde gerekli enformasyon ve dokümanları paylaşma ve ortak projeleri hazırlama.

Ölçekte küçük olan, Latince yayınlanan bu belgede, üç ana başlık dikkat çekmektedir: Prooemium[240], Principia ac Fundamenta ve Instiruments; başlangıç, temel ilke ve araçlardır. Bu bildirgede kültür, bilgi ve araştırmanın merkezi olan yükseköğretim kurumlarının modern dünyadaki rolüne dikkat çekilmiştir[241].

b.Sorbonne Ortak Bildirgesi

Avrupa'nın sadece parasal ve ekonomik değil bilgi açısından da bir birlik olması gerektiği fikri ile hazırlanan bu bildirge, 1998 yılında, Fransa, Almanya, İtalya ve İngiltere'den dört devlet bakanı tarafından açıklanmıştır. Bildirgede şu hususlar yer almaktadır[242]:

- Öğrenciler, yurt dışındaki eğitim imkânlarından yararlanmalı,

- Öğrenciler, toplum içerisinde yer alabilecekleri en iyi konuma göre yetiştirilmeli,

- Yükseköğretimde farklılıkları hoşgörüyle karşılmak için, öğrenci hareketliliğini (mobility) teşvik etme,

- Yükseköğretim kurumları, öğrenci çekmek için, kolay, anlaşılır bir sistem oluşturmalı,

- Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) ile öğrencilerin işlemleri kolaylaştırılmalı,

- Lisans öğrencilerine çok disiplinli (multidiciplinary) çalışmalarda yer alma, yabancı dil ve bilgi teknolojileri konularında gelişim imkânı tanınmalı,

- Lisans öğrencilerini uluslararası piyasaya uygun niteliklerle mezun etmeli,

- Öğrencilere en az bir dönem yurt dışında farklı bir üniversitede eğitim imkânı sağlanmalı,

- Öğretim elemanları ve öğrenciler, Avrupa Birliği desteklerinden yararlanmalıdır.

---

[240] http://www.merriam-webster.com/dictionary/prooemium
[241] Pursiaynenena ve Medvedeva, s. 42.
[242] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=5

Sorbonne Bildirgesi'nin kültürel farklılıkları sınırlandırma yerine, çeşitliliği desteklemesi, savunma girişimi olarak yorumlanmaktadır[243].

c.Bologna Bildirgesi

19 Haziran 1999 tarihinde, Avrupa Eğitim Bakanları tarafından, İtalya'nın Bologna kentinde gerçekleştirilen Avrupa Yükseköğretim Alanı toplantısında aşağıdaki hususlar vurgulanmıştır[244]:

- Demokratik, barışçı ve istikrarlı bir toplumun gelişmesi için uluslararası düzeyde eğitim işbirliği sağlanmalıdır.

- Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturularak, öğretim elemanları ve öğrencilerin hareketliliği ve istihdamı sağlanmalıdır.

- Reformlarda hükümetlerin kararlılığına ihtiyaç vardır.

- Yükseköğretim kurumları karşılaştırılabilmeli ve birbirlerine olan uyumları artırılmalıdır.

- Yükseköğretim kurumlarının uluslar arası rekabet gücünün artırılması gerekmektedir.

- Diploma eki uygulaması sayesinde, Avrupa vatandaşları iş bulmakta kolaylık yaşayacaktır.

- Lisans mezunu bir kişi, Avrupa piyasasının ihtiyacı olan niteliklerle donatılmış olmalıdır.

- Öğrenci hareketliliğini teşvik için, AKTS benzeri kredi sistemi hazırlanmalıdır.

- Öğrenci, eğitimci, araştırmacı ve idari personelin, Avrupa'daki çalışma ve eğitim fırsatlarından yararlanması için yasal kolaylık sağlanmalı ve mevcut engeller kaldırılmalıdır.

- Kalite güvencesi alanında işbirliği teşvik edilmelidir.

- Eğitim ve araştırma konularında bütünleştirilmiş programlar, hareketlilik projeleri, kurumsal iş birliği, müfredat geliştirme ile ilgili konular teşvik edilmelidir.

- Farklılıklar ortak hedeflerde buluşabilmelidir.

---

243 Pursiaynenena ve Medvedeva, s. 45.
244 https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=6

d.Prag Bildirgesi

Avrupa Yükseköğretimden sorumlu Bakanlar tarafından, 2001 yılında, Prag'ta gerçekleştirilen toplantı sonrasında yayınlanan bildirgede, farklılıklar, zenginliğin kaynağı olarak gösterilmiştir. Aşağıdaki maddelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir[245]:

- Kolay anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bir derece sistemi benimsenmeli,

- Lisans ve yüksek lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemini kullanmalı,

- Kredi sistemi (Avrupa Kredi Transfer Sistemi-AKTS) oluşturulmalı,

- Hareketliliği desteklemeli,

- Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın çekiciliği artırılmalı,

-Sürekli izleme ile Bologna Deklarasyonu'nda açıklanan hedefler gerçekleştirilmelidir.

e.Bergen Bildirgesi

Yükseköğretim Eğitim Bakanları Konferansı sonrasında, 20005 yılında yayınlanan Bergen Bildirgesi, aşağıdaki hususlara değinmektedir[246]:

- Öğrenci ve personeller Bologna Süreci'nin ortaklarıdır.

- Lisans mezunlarının istihdamını artırmak gerekmektedir.

- Kalite güvence sistemlerine öğrencilerin katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca, uluslararası işbirliği mekanizmaları geliştirilmelidir. Kalite güvence için, Avrupa Kalite Güvencesi Birliği (ENQA) tarafından geliştirilmiş olan standartlar kabul edilmektedir.

- Üniversiteler, yurtdışında eğitim bilgilerini tanıtmalı ve yaygınlaştırmalıdır.

- Öğretim kalitesini artırma çalışmaları, bilimsel araştırmanın payını düşürmemelidir. Avrupa Yükseköğretim Alanı içerisinde araştırma ve eğitim önemli bir yere sahiptir.

---

[245] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=7
[246] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=53

- Avrupa Yükseköğretim Alanı içinde, herkese kaliteli yükseköğretim fırsatları oluşturma, sosyal ve ekonomik engelleri kaldırma, rehberlik ve sosyal yardım hizmetleri yerine getirilmelidir.

- Tüm öğrenci ve öğretim elemanlarının hareketliliği, Bologna Süreci'nin temel hedeflerinden bir tanesidir.

f.Leuven Bildirgesi

Leuven Bildirgesi, 2009 yılında, 46 Bologna Süreci üyesi ülkenin yükseköğretimden sorumlu bakanları tarafından gerçekleştirilmiştir. 2020 yılına kadar Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) için önceliklerin belirlendiği bu toplantıda, şu kararlar alınmıştır[247]:

- Avrupa yükseköğretim kurumları, yaratıcı, yenilikçi ve bilgi temelli bir Avrupa amacının gerçekleşmesine katkı sağlayacaklardır.

- Küreselleşme ile birlikte, öğrencilerin değişen piyasalara uygun olması için gerekli bilgi ve becerilerin gelişmesi sağlanmalıdır.

- Toplumsal sorunların çözümünde, yükseköğretim kurumlarının kilit rol oynadığı bilinci ile gerekli kamu yatırımları yapılmalıdır.

- Devam eden reform sürecinde, özerklik, akademik özgürlük, sosyal eşitlik gözetilmeli; öğrenci ve öğretim elemanlarının katılımı sağlanmalıdır.

- Son on yıl içerisinde öğrenci, öğretim elemanı, yükseköğretim kurumları, işverenler, diğer paydaşlar arasında sürekli işbirliğini gözeten bir Avrupa kurulması başarılmıştır.

- Kredi sistemi, diploma eki, Bologna Süreci uygulamaları yükseköğretim kurumlarında şeffaflık ve tanınma çalışmalarını motive etmiştir.

- Bologna Süreci'nin tamamlanması için, çalışmalara hızlı bir şekilde devam edilecektir.

- Yükseköğretimde fırsat eşitliği, yaşam boyu öğrenme, istihdam edilebilirlik, öğrenci merkezlilik, eğitim, araştırma, yenilik, uluslararası açıklık, hareketlilik, veri toplama ve finansman öncelikli hususlar olarak belirlenmiştir.

---

[247] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=85

g.Budapeşte-Viyana Bildirgesi

2010 yılında yükseköğretimden sorumlu bakanlar eşliğinde gerçekleştirilen toplantı sonrasında alınan kararlar kısaca şu şekildedir[248]:

- Bologna Süreci benzersiz bir işbirliği örneği olarak dünyanın ilgisini çekmiştir. Dünya çapındaki işbirliği ve diyalog artırılacaktır.

- Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) içerisinde, kalite güvencesi, tanıma, hareketlilik ve sosyal boyut gibi faaliyetlerin farklılaştığı görülmektedir. Öğrenci ve öğretim üyelerinden gelen eleştiriler doğrultusunda eksiklikler telafi edilecektir.

- Yükseköğretim kurumları, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer paydaşlarla işbirliğini geliştirerek herkes için kaliteli bir yükseköğretim sağlamak, yükseköğretim mezunu istihdamını geliştirmek, yükseköğretim kurumlarında öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek, öğrenci ve öğretim üyelerinin hareketliliklerden faydalanmasını sağlamalıdır.

- Yükseköğretim kurumları, hesap verebilirlik ve özerklik gibi akademik özgürlüğünü de teminat altına almalıdır.

- Öğrenci merkezli öğrenmeyi teşvik etmek gerekmektedir.

- Yükseköğretim, bütün sosyal gruplara ulaştırılmalıdır.

- Bologna Süreci'nin tam olarak hayata geçirmek için, çalışma ziyaretleri, bilgi paylaşımı gibi faaliyetler de gerekmektedir.

h.Bükreş Bildirgesi

Bükreş'te 2012 yılında, yükseköğretimden sorumlu bakanların katılımı ile gerçekleşen konferans sonrası deklare edilen bildirgede, kısaca aşağıdaki maddeler vurgulanmıştır[249]:

- Gelecek için, yükseköğretime yatırım yapılmalı,

- Herkes için kaliteli yükseköğretim sağlanmalı,

- Yükseköğretime erişim kolaylaştırılmalı,

- Öğrenci merkezli eğitim sağlanmalı,

---

[248] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=96
[249] https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=144

- Kalite Güvencesi için, Avrupa Standart ve İlkeleri (European Standarts and Guidelines for Quality Assurance-ESG) uygulanmalı,

- İstihdam edilebilirlik artırılmalı,

- Daha iyi öğrenme için hareketlilik (mobility) güçlendirilmeli,

- Dünya ülkeleri ile işbirliği ve uluslararasılaşma sağlanmalı,

- EQAR (European Quality Assurance Registrar) tarafından tescilli kalite güvence ajans faaliyetleri yaygınlaştırılmalı,

- 2015 yılı itibari ile, Kalite Güvencesi için Avrupa Standart ve İlkeleri (ESG-European Standarts and Guidelines) uygulanmalıdır.

Bu bildirgeler, Bologna Süreci'nin gelişmesi, anlaşılması ve yaşanan değişim sürecini değerlendirerek gelecek perspektifinin gözden geçirilmesini sağlamaktadır.

2.Bologna Süreci Unsurları

Bologna Süreci'ni meydana getiren konferanslar ve sonrasında deklare edilen bildirgelerden süreç unsurlarını anlamak mümkündür. Yükseköğretim kurumlarının, çağdaş, rekabetçi, kaliteli ve Avrupa Yükseköğretim Alanı'na dâhil olması için bu unsurlar gerçekleştirilmelidir. Bologna Süreci'ni oluşturan başlıca unsurlar, hareketlilik (mobility), kalite güvencesi, ECTS (Kredi standartları) uygulamaları, kıyaslanabilir dereceler (lisans, yüksek lisans vb.), yaşam boyu öğrenme, öğrenim sonuçları, değerlendirme, farklılıkların zenginliği, istihdam, yeterlilik, sosyal fayda, erişilebilirlik, paylaşımcılık, şeffaflık ve yenilikçilik (inovasyon) olarak ifade edilebilir[250].

Bologna Süreci'ni oluşturan unsurlar, sürecin sağlıklı olarak ilerleyebilmesi için önem arz etmektedir. Ayrıca bu unsurlar, sürecin kültürel ve teknik yönlerine işaret etmektedir.

a. Yaşam Boyu Öğrenme

Yaşam boyu öğrenme, bütün insanların öğrenmesini teşvik etme, bireyin eğitim ve öğreniminin gelişmesini sağlama amacında olan bir programdır. Bu program, eğitim ile ilgilenen herkesi kapsamaktadır. Okullara, Comenius;

---

[250] https://bologna.yok.gov.tr/?page=anasayfa

yükseköğretime, Erasmus; mesleki eğitime, Leonardo da Vinci; yetişkin bireylerin eğitimine, Grundtvig programı ile hitap edilmekte ve yaşam boyu eğitim fırsatı tanınmaktadır. Bu fırsatlar, yabancı dil, iletişim ve enformasyon teknolojileri gibi çeşitli alanlarda sunulmaktadır[251].

b.Hareketlilik (Mobility)

Hareketlilik, Bologna Süreci'nin en önemli araçlarından bir tanesi olarak görülmektedir. Bildirgelerden anlaşılacağı üzere; öğrenci, öğretim elemanları, araştırmacılar ya da vatandaşların yurtdışı tecrübesinin olması ve bunun için gerekli kolaylıkların sağlanması amaçlanmaktadır[252].

Hareketlilik, farklı isimler adı altında gerçekleştirilmektedir. Temel mesleki eğitim alanları, iş piyasası, mesleki eğitim ve öğretimden sorumlu kişiler için ayrı imkânlar sunulmaktadır. Katılımcılara lojistik ve pedagojik destek sağlama, yaygınlaştırma faaliyetlerini sürdürme, kişisel, kültürel ve lisan olarak gerekli hazırlıkları yapıma, katılımcıların elde edecekleri yeterliliklerin ve öğrenme çıktıları tanımlama gibi çeşitli kuralların uygulanması gerekmektedir. Hareketlilik süreleri 2 hafta ile 39 hafta arasında değişiklik göstermektedir[253].

Öğrencilerin yurtiçi veya yurtdışı yükseköğretim kurumlarında eğitim alabilmeleri için kredi (ECTS) kolaylıklarının sağlanmas, hareketlilik içerisinde değerlendirilmektedir[254].Yaşam boyu öğrenme programı bünyesindeki etkinlikleri, hareketlilik içerisinde saymak mümkündür.

Yükseköğretim kurumları için uygulanan hareketlilik programı, ERASMUS adı altında yürütülmektedir. ERASMUS vasıtası ile yurtdışı hareketlilik imkânı tanınmaktadır. Bu programdan, öğrenciler, öğretim elemanları ve personeller faydalanabilmektedir[255].

Bildirgelerde amaçlanan hususlardan bir tanesi; çalışan ve öğrencilerin niteliklerini artırmaktır. Hareketlilik, bu amaca hizmet eden unsurlardan birisidir.

---

[251]http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm
[252]Bologna Process Implementation Report, (2012), The European Higher Education Area in 2012, Audiovisual and Culture Executive Agency, Brussels, s. 171.
[253]http://www.ua.gov.tr/programlar/hayatboyu-%C3%B6%C4%9Frenme-program%C4%B1/leonardo-da-vinci-program%C4%B1/hareketlilik-projeleri
[254] Bologna Process Implementation Report, s. 153.
[255] Bologna Process Implementation Report, s. 172.

c.Kalite Güvencesi

2003 Yılında, Berlin'de gerçekleştirilen zirvede alınan kararlardan bir tanesi, yükseköğretim kurumlarında kalite güvencenin sağlanması için, gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesidir. Bu çerçevede, kurumların sorumluluklarını tanımlama, program ve kurumları değerlendirme, öğrencileri sürece katma, sonuçları yayınlama, akreditasyon sistemini uygulama, sertifikalandırma ve kıyaslanabilir prosedürleri uygulama, uluslararası katılım, işbirliği ve bilgi paylaşımını sağlama konusunda anlaşmaya varılmıştır[256].

2005 yılında gerçekleşen Bergen toplantısında ise, yükseköğretimden sorumlu bakanlar, "Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) içerisinde Kalite Güvence için Standart ve Kurallar (Standarts and Guideliness for Quality Assurance in the European Higher Education Area)" oluşturulması konusunda anlaşmaya vardılar. Bu standart ve rehberlik unsurları, bütün Avrupa yükseköğretim kurumlarına uygulanacak şekilde hazırlanmıştır. 2008 yılında ise, "European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR)" kurulmuş ve kalite güvence üzerine çalışan kurumların kayıtları gerçekleştirmeye başlamıştır[257]

"Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) içerisinde Kalite Güvence için Standartlar ve Kurallar" belgesinin esasında Avrupa yükseköğretiminin iç ve dış kalite güvence prensipleri kısaca şu şekildedir[258]:

- Yükseköğretim kalitesine öğrenci, personel ve toplum ilgili olmalı,
- Örgütsel otonominin önemi,
- Yükseköğretim kurumunun kalitesinde tedarikçilerin sorumluluğu,
- Kurumun kalite ve standartlarında, toplumun menfaatlerini koruma,
- Öğrenci programlarının kalitesini geliştirme ve iyileştirme,
- Akademik programları sağlayan ve destekleyen örgütsel yapıları tesis etme,
- Kalite güvence sürecinde dışarıdan uzmanları kullanma, şeffaflık ve önemi,
- Kalitenin dış değerlendirme ihtiyacı,
- Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünü geliştirme zorunluluğu,
- Kurumun rapor hazırlamasını sağlayacak süreçleri hazırlama,

[256] Bologna Process Implementation Report, s. 59.
[257] Bologna Process Implementation Report, s. 59.
[258] Gorbashko vd, s. 27.

- Yükseköğretim kurumları, kalitelerini ulusal ve uluslararası arenada sergilemeli,

- Kalite güvencesi süreçleri, çeşitlilik ya da yenilikçilik göstermek zorunda değildir.

Kalite güvence sisteminin ana başlıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir[259]:

- Kalite güvence politika ve prosedürleri
- Program niteliklerini onaylama, izleme (monitoring) ve periyodik olarak değerlendirme,
- Öğrencilerin bilgi seviyelerini ölçme,
- Öğretim üyesi kadrosunun rekabet edebilirliği ve kalitesi,
- Öğretim kaynakları ve öğrenci destek sistemi,
- Bilgilendirme sistemi,
- Toplumun bilgilendirilmesi,
- Dış kalite güvence sistemi kullanılması,
- Dış kalite güvence süreçlerini hazırlama,
- Karar alma kriterleri,
- Sürecin tavsiye edilebilirliği,
- Rapor hazırlanması,
- Takip eden prosedürler,
- Periyodik değerlendirme,
- Sistem analizi, şeklindedir.

d.Kredi Uygulamaları (ECTS)

Bologna Süreci'nin unsurlarından bir tanesi, yükseköğretim kurumlarında ortak kredi sistemi ile öğrencilerin diğer yükseköğretim kurumlarında eğitim almasının önündeki engelleri kaldırmaktır**.** Kredi uygulamaları, yayınlanmış bildirgelerde ifade edilmiş, önemi ve gerekliliği vurgulanmıştır.

[259] Gorbashko vd, s. 29-40.

ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) uygulaması, öğrenme ve öğretim sürecinde yükseköğretim kurumlarının şeffaflığına yardımcı olmaktadır. Bu sayede, öğrencileri farklı kurumlarda eğitim imkânlarına kavuşmakta ve esnek bir şekilde isteklerini elde etmektedir. ECTS uygulayan yükseköğretim kurumları, derslerini internette yayınlamaktadır. Yayınlanan bu katalogta, öğrenim sonuçları (öğrencilerin neleri öğrenmesi, anlaması ve yapabilmesi gerektiği) ve iş yükü (öğrencilerin bu sonuçları elde edebilmesi için gereken zaman) gibi konular da yer almaktadır. ECTS kredi uygulamaları, Avrupa yükseköğretim kurumlarının modernizasyonu için gösterilen çabalarla bağlantılıdır[260].

e.Kıyaslanabilir Dereceler

Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın oluşturabilmesi için gereken unsurlardan bir tanesi, yükseköğretim kurumları arasındaki farklılıkların giderilerek, belli esaslara göre yeniden şekillendirilmesidir. Bu konuda önemli unsurlardan birisi ise, lisans ve lisansüstü eğitimdeki farklılıklardır. Kıyaslanabilir derecelerle eğitim süre ya da derecelerinin çeşitlilik göstermesinden kaynaklanan sıkıntıların giderilmesi ve öğrenci ya da mezunların farklı bir ülkeye gitmesi durumunda eğitimine kolaylıkla devam edebilmesi amaçlanmaktadır[261].

f.Öğrenim Sonuçları

Bologna Süreci'nde kurumu faaliyet sonuçları, yükseköğretim ve işgücü piyasasına göre değerlendirilmektedir. Bologna Süreci, öğrencilerin mezun olması ile birlikte iş sahibi olmasını amaçlamaktadır. Lisans derecesinden mezun olan bir kişinin, iş bulacak niteliklerle donatılmasını öngörmektedir. Uluslararası rekabette öne geçirecek olan kalifikasyonun yükseköğretim kurumunca sağlanmasını, yükseköğretim kurumunun öncelikli görevleri arasında olduğu vurgulanmaktadır[262] [263].

---

[260] http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/ects_en.htm
[261] https://bologna.yok.gov.tr/?page=anasayfa
[262] https://bologna.yok.gov.tr/?page=cat&c=0&i=2
[263] Bologna Process Implementation Report, s.103.

g.Değerlendirme

Bologna Süreci içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, iç ve dış değerlendirilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması gerekmektedir. Bu faaliyetler, şeffaf olmalıdır. Bologna Süreci'ni oluşturan unsurları uygulama, kalite süreçlerini gerçekleştirme, akademik çalışmalar, özgürlük ortamını oluşturma, öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılama gibi birçok husus değerlendirilmelidir. Süreçte kaydedilen ilerlemenin belirlenmeli ve sonuçların yayınlanmalıdır[264].

h.Diğer Unsurlar

Bologna Süreci'ni oluşturan unsurlar genel olarak önceki başlıklarda belirtilmiştir. Bunların dışında süreçte yer alan, farklılıkların zenginliği, istihdam, yeterlilik, sosyal fayda, erişilebilirlik, paylaşımcılık, şeffaflık ve yenilikçilik (inovasyon) gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, Bologna Süreci bildirgelerinde ifade edilmektedir[265]:

- Yükseköğretim kurumları bünyesindeki kültür, dil vb. farklı unsurlar zenginlik kaynağı olarak görülmektedir.

- Öğrenciler, mezuniyet sonrasında piyasada aranan niteliklere sahip olmalıdır. Bunun için kurum bünyesinde gerekli eğitim ve rehberlik sağlanmalıdır.

- Yükseköğretim faaliyetlerinde, toplumsal kaygılar göz önüne alınmalıdır. Toplumsal sorunların çözümü, kişilerin desteklenerek yükseköğretime kazandırılması gerekmektedir.

- Yükseköğretim kurumları bütün öğrenciler için erişilebilir olmalıdır. Öğrencilerin önündeki engeller kaldırılmalıdır.

- Gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen bilgiler diğer yükseköğretim kurumları ile paylaşılarak Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın (AYA) tesisi kolaylaştırılmalı ve Bologna Süreci hızlandırılmalıdır.

- Eğitim, öğretim, hesap vb. bütün kurumsal faaliyetler şeffaflık ilkesi içerisinde gerçekleştirilmelidir.

- Yenilikçilik (inovasyon) faaliyetleri, yükseköğretimde önemli rol oynamaktadır. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın en önemli yapı taşlarından birisi olan inovasyon

---

[264] https://bologna.yok.gov.tr/?page=cat&c=0&i=2
[265] https://bologna.yok.gov.tr/?page=cat&c=0&i=2

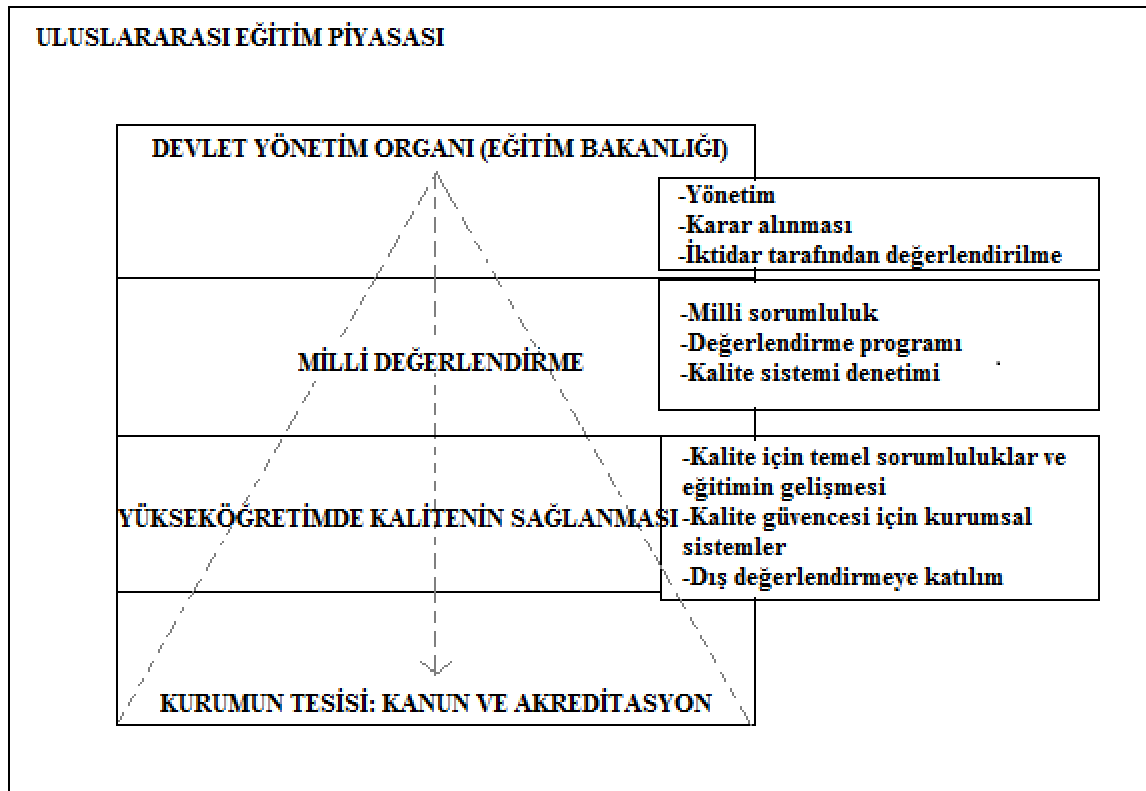
konusunda gerekli araştırmaları yürütülmeli ve uluslararası işbirliği tesis etmelidir. Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda inovasyon için gerekli altyapı hazırlanmalıdır[266].

Bologna Süreci'nin başarısı ve Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın oluşturulması için bu unsurların etkin bir biçimde hayata geçirilmesi gerekmektedir.

D.Finlandiya Modeli

Finlandiya, yükseköğretim kurumlarının kalitesini sağlamak için, üç ana başlıktan oluşan bir sistem oluşturmuştur. Bunlar; milli devlet politikası, özerk kurumların kalite güvencesi ve uluslararası isteklere göre yürütülen milli denetim şeklindedir. Finlandiya'nın oluşturduğu sistem aşağıdaki gibidir:

Şekil 20.Finlandiya Yükseköğretim Kurumları Kalite Sistemi



Kaynak: Gorbashko, E. A., Bonyushko N. A., Semchenko, A. A.,(2011), Garantii Kachestva Vysshego Obrazovaniya v Usloviyah Mezhdunarodnoy İntegratsii, Saint Petersburg Devlet Ekonomi ve Finans Üniversitesi Yayınları, St Petersburg.

266 http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/research-and-innovation.aspx

Finlandiya'nın kalite çalışmaları, bağımsız faaliyetler, yapısal değerlendirmeler, uluslararası bağlantılar kurma ve proaktif faaliyetler olarak incelenebilir[267].

Finlandiya'da yükseköğretim kurumlarından sorumlu yönetim organı, Eğitim ve Kültür Bakanlığı'dır. Bakanlık, yükseköğretim politikalarını hazırlama, temel kararları alma ve değerlendirici faaliyetleri denetleme gibi işlemleri gerçekleştirmektedir. Yükseköğretim kurumlarının iç değerlendirmesi, Finlandiya Akademisi (Suomen Akatemia) tarafından gerçekleştirmektedir. Finlandiya Akademisi, milli araştırma sistemini kontrol etme, yabancı araştırma projelerini değerlendirme, araştırmaların yükseköğretim kurumlarının programlarına olan etkisini analiz etme gibi sorumluluklar taşımaktadır[268].

Diğer değerlendirmeler ise, Finlandiya Yükseköğretim Değerlendirme Kurulu FINHEEC (The Finnish Higher Education Evaluation Council) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kurul, Finlandiya'da yükseköğretim kurumlarını değerlendirmektedir. Otonom özellik taşımaktadır. Ancak, öğretim kalitesini sağlamada sorumluluk, yükseköğretim kurumlarına aittir[269].

FINHEEC, bağımsız uzmanlardan oluşan bir konseydir. Yükseköğretim kurumları, Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na değerlendirme ile alakalı konularda yardımcı olmaktadır. Diğer önemli görevi ise, yükseköğretim kurumlarına kalite çalışmalarında yardımcı olmaktır. Üyeler, üniversiteler, öğrenciler ve çalışma hayatından seçilmektedir. Kurulun kararları, genel sekreter başkanlığında hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurul faaliyetleri için gereken strateji ve kurallar dönem başında belirlenmektedir. Faaliyet planı, yıllık güncellenmektedir. Çalışma planı da aynı şekilde hazırlanmaktadır[270].

FINHEEC'in kuruluş amaçları kısaca şu şekildedir[271]:

- Yükseköğretim kurumları ve Finlandiya Eğitim Bakanlığı'na kalite değerlendirme alanlarında yardımcı olmak,

- Akreditasyon değerlendirmelerine yardımcı olmak,

- Yükseköğretim kurumlarının faaliyet ve politikalarındaki kalite değerlendirmesini düzenlemek,

- Yükseköğretim kurumlarının kalite değerlendirme ve geliştirilmesini sağlamak,

---

267 http://www.expero2.eu/materials/wp/wp3/0910_wp3_01_compendium.pdf
268 Gorbaşko vd, s. 68-69
269 Gorbaşko vd, s. 68-69
270 http://www.finheec.fi/index.phtml?l=en&s=5
271 http://www.expero2.eu/materials/wp/wp3/0910_wp3_01_compendium.pdf

- Uluslararası işbirliği ve kalite değerlendirmesine dâhil olmak,

- Yükseköğretim kalite araştırma ve değerlendirmelerini teşvik etmek,

- Yükseköğretim kurumları tarafından gerçekleştirilen mesleki eğitimleri tanınma, denetim ve kayıtlarını tutmaktır.

2010-2013 yıllık çalışma planına bakıldığında, kurulun planladığı faaliyetler, kalite güvence sistemleri denetleme, derecelendirme reformlarını gerçekleştirme, doktora eğitimini değerlendirme, denizcilik teknolojisi eğitimini değerlendirme, uluslararası derece programları ve yükseköğretim kurumlarını değerlendirme, eğitimde mükemmellik merkezlerini değerlendirme, mühendislik programları derecelerinin akreditasyonu olarak görülmektedir[272].

FINHEEC'in yükseköğretim kurumlarının kalite uygulamalarını değerlendirme sürecinde kullanmış olduğu kriterler aşağıdaki gibidir [273]:

- Misyon, vizyon, amaç ve hedefler,

- Yükseköğretim kurumunun eğitim müfredatı tasarımı,

- Faaliyet planının güçlü yönleri,

- Yeterli öğrenci birimleri,

- Eğitim ve öğretim,

- Kütüphane ve bilgi servisleri,

- Çalışma hayatı ile tesis edilmiş işbirlikleri,

- Diğer yükseköğretim kurumları ile işbirlikleri,

- Uluslararası işbirlikleri,

- Yükseköğretim kurumunun bölgesel amaçları,

- Yükseköğretim kurumunun kalite güvence sistemi.

FINHEEC, ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) ve INQAAHE (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) üyesidir. Finlandiya ve yurtdışındaki diğer kalite değerlendirme kuruluşları ile işbirliği yapmaktadır. Kurulun uzmanları, yurt dışı denetimlere

[272] Finnish Higher Education Evaluation Council, Plan of action 2010–2013, 2010, http://www.finheec.fi/files/1083/KKA_1010.pdf
[273] Haakstad ve diğerler: 2001: 20

katılmaktadır. İskandinav ülkeleri, 1992 yılından itibaren, yükseköğretimde kalite güvencesinde işbirliği yapmaktadır. 2003 yılında iş birliğini bir ileri boyuta taşıyarak, İsveç, Norveç, Danimarka ve İzlanda ile birlikte Yükseköğretimde Kalite Güvence için Kuzey Ağı'nı (Nordic Quality Assurance) kurmuşlardır[274].

Finlandiya'da kalite çalışmaları sürecinde EFQM Mükemmellik Modeli, Ortak Kalite Güvence Ekip Modeli (The Common Quality Assurance Framework, CQAF) ve Ortak Değerlendirme Ekip Modeli (The Common Assessment Framework) gibi üç farklı modelden yararlanılmıştır[275].

E. İsviçre Modeli

İsviçre yükseköğretim kurumları, Avrupa ülkelerinin aksine kalite çalışmalarını gerçekleştirmekte serbesttir. Federal hükümet ve yükseköğretim kantonları arasındaki anlaşmaya göre, kalite akreditasyon çalışmaları kamu ya da özel kurumların denetimi ile ya da yükseköğretim kurumunun kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir[276].

İsviçre, yükseköğretimde bu amaçla, Yükseköğretimde Kalite Güvence ve Akreditasyon Merkezi (Swiss Center of Accreditation and Quality Assurance in Higher Education)'ni kurulmuştur. Bu kuruluş, İsviçre akademik kurumlarında kaliteyi öğrenme, araştırma destekleri ve kalite değerlendirmeyi gerçekleştirmektedir. İç kalite güvencenin sağlanması için, yükseköğretim kurumlarına rehberlik etmektedir[277].

İsviçre, bilimsel araştırma ve eğitimde, uluslararası çekim merkezi olma ve rekabet edebilirliği sağlamak için çaba harcamaktadır. Bu amaca ulaşmak için, İsviçre Üniversiteleri Rektörler Konseyi (The Rectors' Conference of the Swiss Universities-CRUS) kurulmuştur. Bu konsey, yükseköğretim sisteminde kalite politikalarının yönetimini amaçlamaktadır. İsviçre yükseköğretim sisteminin kalite çalışmalarında karar vermeyi sağlayan unsurlar, rekabet ve işbirliğinden oluşmaktadır[278].

---

[274] Haakstad, J., Hamalainen, K., Kangasniemi, J., Lindeberg, T., Sjölund, M., (2001), Quality Assurance in the Nordic Higher Education, ENQA Occasional Papers 2, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finland.
[275]http://www.oph.fi/english/sources_of_information/projects/quality_in_vet_schools/about_self_evaluation/models_of_self_evaluation
[276] http://www.oaq.ch/pub/en/03_01_00_akkredit_hochschul.php
[277] http://www.oaq.ch/pub/en/02_01_00_auftrag.php
[278] Gorbashko vd, s. 75

İsviçre Üniversiteleri Rektörler Konseyi (CRUS), yükseköğretimde kaliteyi iki açıdan ele almaktadır. Bunlardan birincisi, kurumun eğitim kalitesinin farklı grupların talepleri ile ilişkili olması ve elde edilen kalite parametrelerinin uluslararası rekabet derecesini etkilemesidir. İkincisi ise, yükseköğretimdeki kalitenin, yükseköğretim kurumlarının işbirliğine bağlı olmasıdır. İsviçre yükseköğretim sisteminin mükemmelliği için formüle edilen kalite prensipleri bu iki yönelime göre belirlenmiştir[279].

Ayrıca, İsviçre Üniversiteleri Rektörler Konseyi (CRUS), üye üniversitelerin farklı misyonları yerine getirdiğini ve kararlarını kendilerinin almasını gerektiğini kabul etmektedir. Her üniversite, stratejisini gerçekleştirmek için gereken sorumluluğu kendisi almaktadır. Böylece, İsviçre yükseköğretim sistemindeki ve uluslararası arenadaki rolünü de seçmektedir. CRUS, her yükseköğretim kurumuna kalite alanında kendi kriterlerini seçme hakkı vermektedir. Bu şekilde, yükseköğretim kurumları somut amaç ve stratejilere cevap bulmuş olmaktadır. Bütün yükseköğretim kurumları, bu kriterleri hazırlamak ve yaygınlaşmasını sağlamakla yükümlüdürler. İsviçre'nin yükseköğretim sisteminde kaliteye olan yaklaşım, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir[280]:

- Yükseköğretim kalitesi, sadece bir kurumun hedefi değildir.

- Kalite güvence, ulusal ve uluslararası eğitim piyasasında rol alan her yükseköğretim kurumunun stratejisine bağlıdır.

- Kalite, bilimsel araştırma, eğitim ve bilginin, topluma aktarılması alanında önemli bir etkinlik göstergesi kabul edilmektedir. Kabul edilen stratejiye göre, yükseköğretim kurumları, kaliteyi artırmak için bu alanlardan birini tercih edebilmektedir. Ancak CRUS (Rektörler Kurulu), bütün alanlara eşit önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

- Uluslararası taleplere uygun olarak, kendi stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için, çaba göstermek gerekmektedir.

- Bütün faaliyet alanlarında süreç kalitesi geliştirilmelidir. Özellikle akademik alanlara önem verilmelidir.

- Kalite yönetim araçlarının uygulanması, harcamaların değişimini ve kullanılan yönetim metotlarını etkilemelidir.

- İsviçre yükseköğretim kurumları, uluslararası sıralamalarda (rating), yüksek konumlar elde etmelidir.

---

[279] Gorbashko vd, s. 76-77

[280] Gorbashko vd, s. 76-77

İsviçre, 2005 yılı itibari ile Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda Kalite Güvence için Standartlar ve Kurallar (Standarts and Guidelines for Quality Assurance in thr European Higher Education Area) temelindeki Avrupa Yükseköğretim Kalite Güvence Ajansı (ENQA)'nın direktiflerini yerine getirmeye başlamıştır. Yükseköğretim kurumlarına yönelik olan bu talepler aşağıdaki gibidir[281]:

- Strateji: Yükseköğretim Kurumu kalite güvence için gerekli stratejiyi belirlemelidir.

- Bütünlük: Kalite sistemi, yükseköğretim kurumunun bütün faaliyetlerini kapsamaktadır.

- Şeffaflık: Yükseköğretim Kurumu, kalite güvence süreçlerini yönetmelidir. Çalışanlar ve öğrenciler, faaliyetlere yönelik tüm bilgiye erişebilmelidir.

- Değerlendirme: Yükseköğretim kurumunun, öğretim metotları, dersler, programlar, bilimsel çalışma sonuçlarını değerlendirme ve eşit imkânlar prensibini gerçekleştirmek için, düzenli iç denetime ihtiyaç vardır. Gerekli durumlarda dış denetim de yapılmalıdır.

- Çalışanların gelişimi: Yükseköğretim kurumu, bilimsel çalışma ve eğitimde çalışanların sürekli öğrenimini desteklemelidir. Yükseköğretim kurumu, bilim insanlarının kariyer gelişimi için çaba göstermelidir.

- Bilgilendirme ve karar alma: Yükseköğretim kurumu, bilimsel araştırma, eğitim hizmeti, akademisyen sayısının artırılması gibi konularda karar için güncel bilgi kullanmalıdır.

- Geri bildirim: Kurum kalitesi için gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik hazırlanan rapor, kurum içindeki gruplarla geri bildirim/iletişimin sağlanmasını desteklemelidir. Yükseköğretim kurumları bu bilgileri düzenli olarak yayınlamalıdır.

Kalite çalışmalarının başarısı için, seçilen strateji, kurum bünyesinde bütünlük, çalışanların eğitimi, şeffaf yönetim, bilgilendirme ışığında karar alma, faaliyetleri değerlendirme ve geri bildirimi sağlamak gerekmektedir.

İsviçre Yükseköğretimde Kalite Güvence ve Akreditasyon Merkezi tarafından belirlenen ilkelere göre, yükseköğretim kurumlarının kalitesini sağlamak için aşağıdaki maddeler yerine getirilmelidir[282]:

- Finansal yaklaşımlar,

---

[281] Gorbashko vd, s. 78

[282] Zapryagayev, S.A., Karavayeva E. V., Globalizatsiya i Sistemy Obespecheniya Kachestva Vysshego Obrazovaniya, İzdatelstvo Moskovskogo Universiteta, 2007, s. 165

- Kurumla ilgili çevrelerin memnuniyetini sağlama,

- Amaçları elde etme ve görevleri yerine getirme,

- Kalite güvence sistemini tesis etme,

- Bilimsel araştırmaların kalitesi,

- Bilimsel araştırma organizasyon ve politikaları,

- Eğitim faaliyetlerinde kalite,

- Öğrenciler,

- Finansman,

- Çalışanların kalifikasyonunu sağlama,

- Karar alma süreç ve politikaları,

- Yönetim,

- Misyonu belirleme,

- Eğitim programları için pedagojik değerlendirmeleri yapma,

- Öğrencilerin programlar hakkında görüşlerini alma,

- Başarı derecesi,

- Kalite güvencesini sağlayacak olan iç denetlemeleri yapmak.

F.Danimarka Modeli

Danimarka yükseköğretim kurumlarında uygulanan kalite çalışmaları çeşitlilik göstermektedir. Kalite çalışmalarına yönelik, Danimarka Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği 9 ortak ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekildedir[283]:

- Paydaşların sürece dâhil olması,

- Ortak milli kurallar,

- Sonuçların izleme (monitoring),

[283] http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

- Kalite kuralları,

- Bakanlık düzeyinde onaylama, izleme ve denetim,

- Test ve sınavlar,

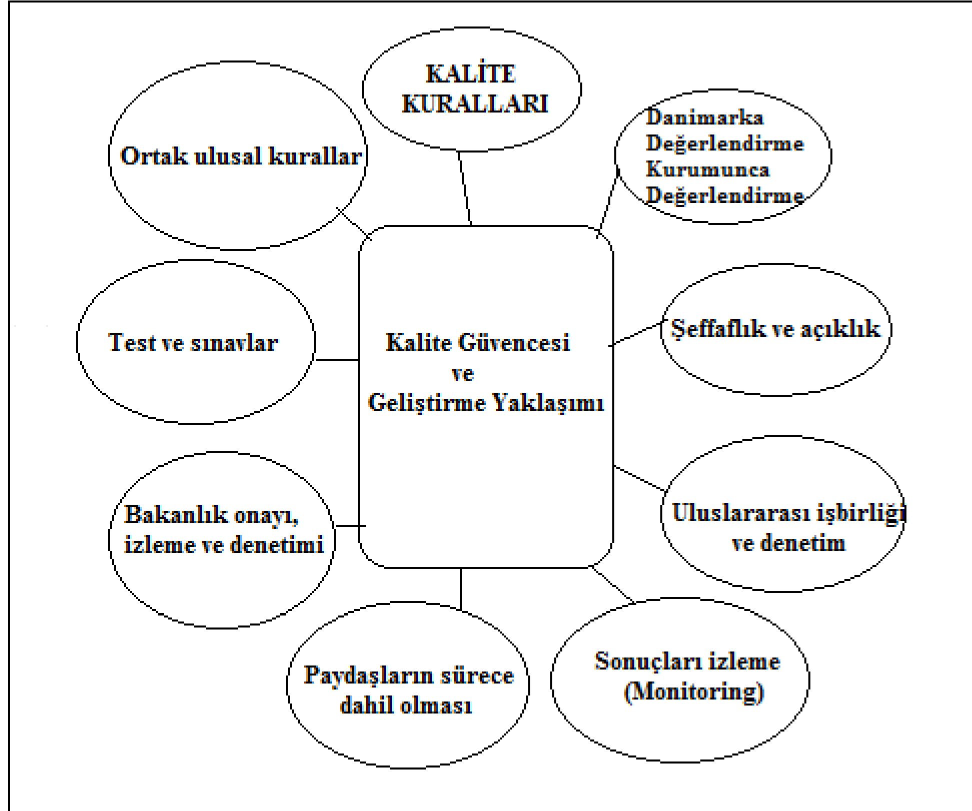
- Şeffaflık ve açıklık,

- Danimarka Değerlendirme Kurumu (Danish Evaluation Institute) tarafından değerlendirilme,

- Uluslar arası değerlendirme ve tetkik.

Açıklanmış olan ilkelerin tablo üzerindeki yansıması aşağıdaki gibidir[284]:

Şekil 21.Danimarka Kalite Güvence Yaklaşımları



Kaynak: The Danish Approach to Quality - in Vocational Education and Training, http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

Danimarka bünyesindeki bütün eğitim kurumlarının dış kalite güvencesinden sorumlu olan kurum EVA'dır. Avrupa Yükseköğretimde Kalite Güvence Kurumu'nun (European Network for Quality Assurance in Higher Education –

[284] http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

ENQA) kurucu üyelerindendir. Faaliyetleri arasında kurumsal denetleme ve değerlendirme bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler, hükümet, bakanlıklar, danışmanlık kurumları, yerel otoriteler ve eğitim kurumlarının talepleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. İzlenen metodolojide aşağıdaki maddeler yer almaktadır[285]:

- Danimarka ve çevre ülkelerin dış değerlendirme ekibi ile görüşme ayarlama ve yükseköğretim kurumlarının değerlendirme programlarını hazırlama,

- Kalite için programın güçlü ve zayıf yönlerinin analizini ve öz değerlendirme,

- Öğrenciler, mezunlar ve çalışanların görüşlerini örnekleme,

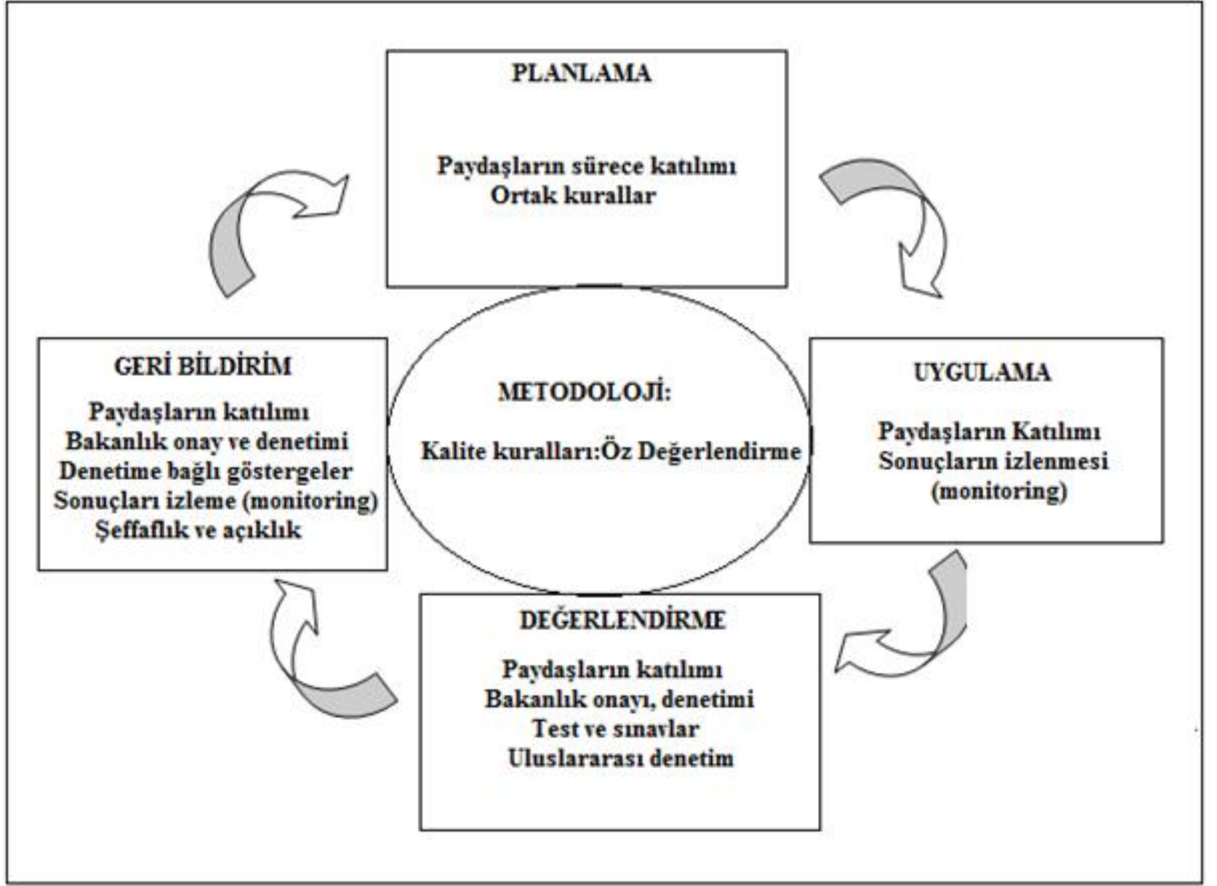
- Sonuç raporunun hazırlanması ve yayınlanması.

Danimarka eğitim sistemi içerisinde kalite çalışmalarında, planlama, uygulama, değerlendirme ve geri bildirim olmak üzere 4 aşama bulunmaktadır. Bu aşamaların oluşturduğu kalite ilkeleri tablosu aşağıdaki gibidir[286]:

---

[285]http://www.expero2.eu/materials/wp/wp3/0910_wp3_01_compendium.pdf
[286]http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

Şekil 22.Danimarka Kalite İlkeleri



Kaynak: The Danish Approach to Quality - in Vocational Education and Training, http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

Bu süreçler içerisinde EVA, aşağıdaki unsurları değerlendirmektedir[287]:

- EVA, değerlendirmelere yönelik öncül çalışmaları yürütmektedir. Eğitim sürecindeki her şey, düzenlemeler, devlet genelgeleri, müfredat vb. unsurlar da çalışma alanı içerisindedir.

- EVA, her değerlendirme için iş tanımı hazırlamakta ve ekip görevlendirmektedir.

- Eğitim kurumu, öz değerlendirme, güçlü-zayıf yönleri analizi yürütmektedir.

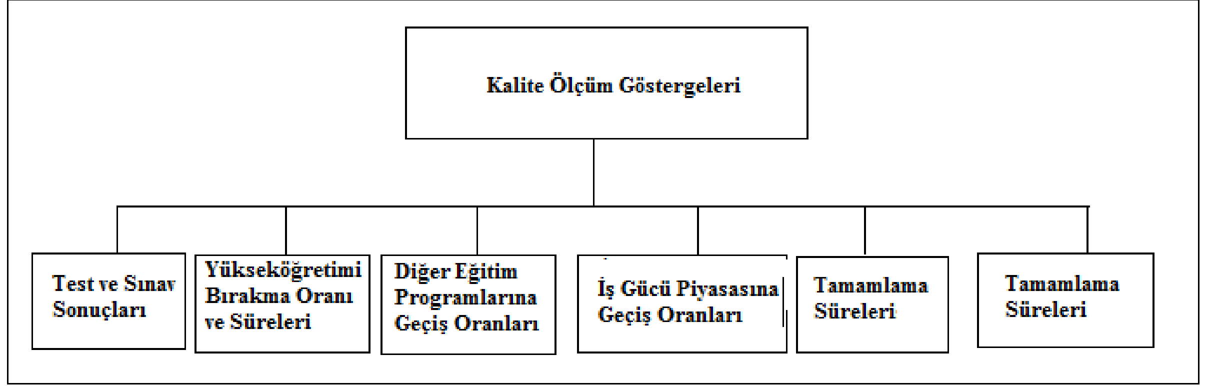
- Her değerlendirme ile bağlantılı olarak öğrenciler, öğretim görevlileri, aileler, mezunlar, çalışanlar ve diğer gruplar değerlendirmeye tabi tutulurlar.

- Yükseköğretimde kalite geliştirmek için yapılan analiz, değerlendirme ve tavsiyeler rapor edilmektedir.

[287]http://www.expero2.eu/materials/wp/wp3/0910_wp3_01_compendium.pdf

Danimarka yükseköğretim kurumlarında, kalite sonuçlarını denetleme işlemlerinde esas yetkili, Danimarka Eğitim Bakanlığı'dır. Eğitim Bakanlığı, onay ve denetleme konusunda önemli rol oynamaktadır. Başlıca denetim göstergeleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir[288]:

Şekil 23. Danimarka Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Ölçüm Göstergeleri



Kaynak: The Danish Approach to Quality - in Vocational Education and Training, http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

Danimarka yükseköğretim kurumlarının kalite tespitinde, ölçüt olarak kabul edilen unsurlar, yükseköğretime başlama, tamamlama oran ve süreleri, sınav/test yöntemleri ile yapılan ölçümlerin sonuçları, yükseköğretim kurumu vasıtası ile diğer eğitim programlarına geçebilme oranları ve sonuç olarak iş gücü piyasasında yer bulabilme oranları olarak belirlenmiştir.

Mezunların iş sahibi olması, yükseköğretim kurumlarının kalite kriterleri arasında dikkat çeken bir maddedir. Günümüzde kurumlar, mezuniyet sonrasın iş garantisi ile öğrenci kazanmaya çalışmakta, bu nedenle özel sektörle iş birliği içerisinde olan eğitim modelleri ile geleceğe hazırlanmaktadırlar.

[288] http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TKY MODEL ÖNERİSİ

I.ÇALIŞMANIN AMAÇ, KAPSAM VE METODOLOJİSİ

Yükseöğretimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve bir model önerisi adını taşıyan bu çalışmanın amaç, kapsam ve metodolojisi aşağıdaki gibidir. Bulgular ise ikinci kısımdaki model önerisi kapsamında incelenmiştir.

A.Çalışmanın Amacı

Yükseöğretimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve bir model önerisi çalışmasında amaç yükseköğretim kurumları için kalite kavramını ele alma, yükseköğretim kurumlarında kalite için gerekli unsurları inceleme, yükseköğretim kurumlarında uygulanan kalite yönetim modellerini belirleme ve elde edilen veriler ışığında yükseköğretim kurumları için bir Toplam Kalite Yönetimi modeli oluşturmaktır.

B.Çalışmanın Kapsamı

Çalışma; yükseköğretim kurumlarında uygulanan kalite yönetim modelleri, yükseköğretim kurumlarında genel olarak gerçekleştirilen uygulamalar ve bu alandaki literatür incelemelerinin ışığında yükseköğretim kurumları için bir model önerisini kapsamaktadır.

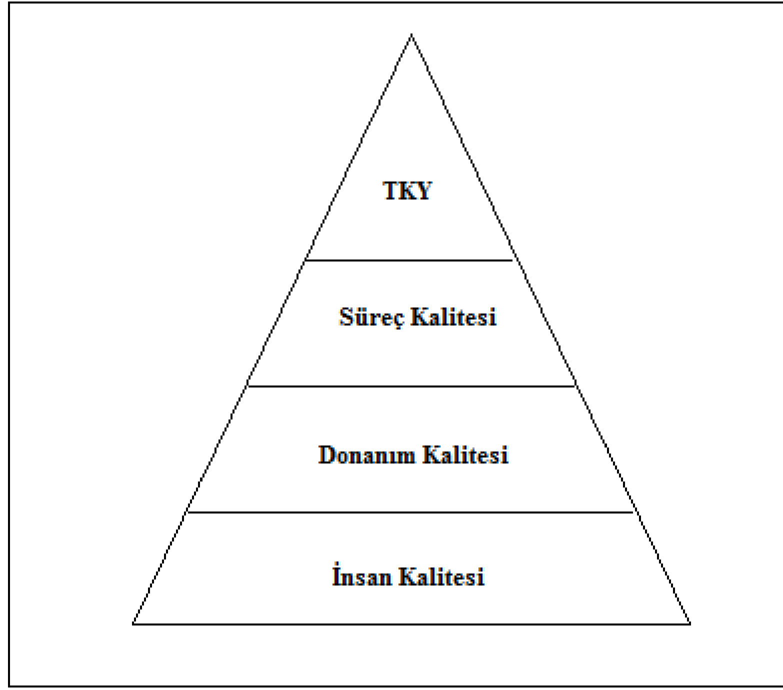
C.Çalışmanın Metodolojisi

Bu çalışmada metodoloji olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yükseköğretimde kalite ve toplam kalite hakkında yazılmış olan ulusal ve uluslararası kaynaklar incelenmiştir. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için hazırlanmış olan modellerden de yararlanarak yeni bir model geliştirilmiş ve sunulmuştur.

II. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY MODELİ

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite anlayışını uygulayabilmek için, insan, süreç, sistem, iş, yönetim ve donanım gibi unsurların kalitesi sağlanmalıdır[289]. Bu unsurlar, kurumsal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Benzer unsurlar bir araya getirildiği takdirde, kurumsal kalitenin sağlanması için gerekli olan ana başlıklar; insan kalitesi, donanım kalitesi ve süreç kalitesi şeklinde özetlenebilir. Bu üç unsur, "Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Hiyerarşisi" adı altında aşağıdaki şekildeki gibi sembolize edilebilir:

Şekil 24. Yükseköğretim Kurumlarında TKY Hiyerarşisi



Kalite hiyerarşisi, Maslow'un motivasyon unsurlarında olduğu gibi basamak şeklinde işlemektedir. Yükseköğretim kurumunda toplam kaliteye ulaşmak için ilk aşamadan başlamak gerekmektedir.

İnsan Kalitesi; Toplam kalitenin gerçekleştirilmesi için ilk olarak yükseköğretim kurumundaki insan kalitesinin sağlanması gerekmektedir. İnsan kalitesi kavramı altında; kalite çalışmalarını yöneten lider, akademisyenler, idari çalışanlar ve öğrenciler yer almaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi sağlayabilmek için; insan unsuru, kalite kriterlerine sahip olmalıdır. İnsan unsurunun kalitesi, kurumsal kaliteyi gerçekleştirmek için öncelik taşımaktadır.

---

[289] Aktan, a.g.e.

Toplam kalite sürecini başlatacak ve yönetecek olan lider, insan unsuru çerçevesinde değerlendirilmektedir. Lider, istenilen niteliklere sahip değilse, yükseköğretim kurumundaki kalite çalışmalarının başarılı olma ihtimali azalmaktadır. Toplam kalite sürecine liderin desteği olmadığı zaman çalışmalara başlanılamayacaktır. Bu durum kalite çalışmalarında insan unsurunun önemine dikkat çekmektedir.

İnsan kalitesi, yükseköğretim kurumlarını belli oranlarda etkilemektedir. Bu etkiyi en iyi açıklayan örnek, yeni açılan yükseköğretim kurumlarında gerekli niteliklere sahip akademik ve idari personelin eksikliğidir. Bu kurumlarda, yeterli sayı ve kaliteye sahip personel olmaması, kurumsal kaliteyi olumsuz etkilemektedir.

İnsan kalitesi içerisinde yer alan bir diğer faktör, öğrenci profilidir. Yükseköğretim kurumuna kabul edilen öğrencilerin belli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Kalite açısından düşük profil sergileyen öğrenciler, yükseköğretim kurumunun kalite performansına olumsuz etki edecektir.

Yükseköğretim faaliyetlerinin karşılık bulması ve amacına ulaşabilmesi için öğrencilerin belli bir birikimi ya da öğrenme potansiyellerinin olması gerekmektedir. Bu nedenle yükseköğretim kurumları öğrenci kabulünde belli değerlendirmelerde bulunmalıdır.

Türkiye'de öğrenci kabul ve yerleştirme işlemleri merkezi sınav sistemi ile gerçekleştirildiği için yükseköğretim kurumlarının inisiyatif kullanması mümkün değildir. Merkezi sınav sistemi ile yerleştirilen öğrencilerin tercih etmesini sağlayacak niteliklere sahip olmak yükseköğretim kurumunun önceliğidir. Başarılı öğrencilerin seçimini sağlayacak olan kurumsal nitelik ve kalite seviyesine erişilmelidir.

Donanım Kalitesi; Kalite hiyerarşisinin ikinci basamağı, donanım kalitesidir. Yükseköğretim kurumlarında, toplam kaliteyi sağlama ve kurumsal faaliyetleri gerçekleştirmek için, gerekli donanım ve teçhizat temin edilmelidir. Miktar bakımından yeterli olan donanım unsurları, kalite standartlarını karşılamalıdır.

Donanım kalitesi ile birlikte bina kalitesi de dikkate alınmalıdır. Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerini gerçekleştirdiği bina ve tesisler, yükseköğretim kalite standartlarına uygun olmalıdır. Sınıfların ses düzeni, sunum cihazlarının varlığı gibi temel unsurlardan başlayarak gereken bütün fiziki ihtiyaçlar tedarik edilmelidir.

Eğitim hizmetlerinin sağlandığı sınıf ortamı istenilen imkânları sağlamadığı durumda derslerin öğrenciler tarafından anlaşılması mümkün değildir. Çağın

gereklerine uygun şekilde tasarlanan sınıflar kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

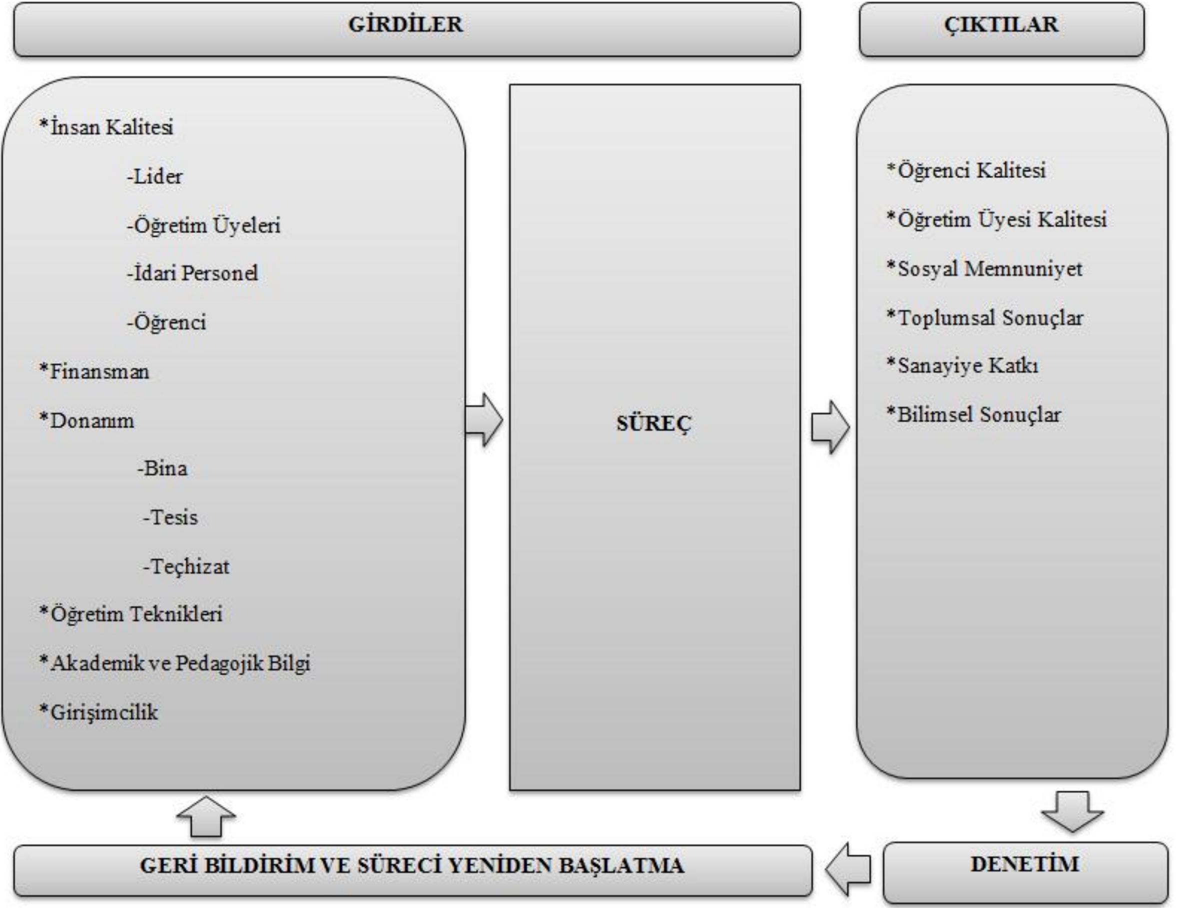
Yükseköğretim kurumlarında gerekli insan ve donanımın sağlanması durumunda, kalite süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Kalite çalışmaları için gerekli unsurları sağlayan yükseköğretim kurumu, kalite sürecini başlatmalıdır. Kurumsal kaliteye götüren bütün süreçler, kalite standartlarına uygun olarak işlemelidir.

Süreç Kalitesi; Toplam kalite çalışmaları için insan ve donanım kalitesi aşamalarından sonra süreç kalitesinin sağlanması gerekmektedir. Toplam kalite için gerekli bütün şartlar yerine getirilse de kalite süreci sağlıklı yürütülmediği takdirde çalışmalar başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

İnsan, donanım ve süreç kalitesini sağlayan yükseköğretim kurumunun kullanacağı TKY modeli aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Kalite aşamalarını girdi, süreç ve çıktı olarak ele alan bu model, üretim faktörleri ile kalite hiyerarşisi unsurlarının sentezidir.

Tablo 15. Yükseköğretim Kurumları İçin TKY Modeli



Bu modelde; emek, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji, girişimcilik ve bilgiden oluşan üretim faktörleri girdileri yükseköğretim kurumlarına uygun hale getirilmiştir. Bu faktörler, kalite hiyerarşisi içerisindeki unsurlarla birlikte değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, yükseköğretim kalite çalışmalarının girdileri belirlenmiştir.

Bu girdiler; insan kalitesi, finansman, donanım, öğretim teknikleri, akademik ve pedagojik bilgi ve girişimcilik olarak tespit edilmiştir. Yükseköğretim kurumunda toplam kalitenin sağlanması için bu girdilerin gerekli kalite standartlarına sahip olması gerekmektedir.

Kalite çalışmalarına girdilerin dâhil edilmesi ile kalite süreci başlamaktadır. Eğitim planlaması, uygulama, denetim, sürecin yeniden başlatılması ve liderlik, kalite sürecinde rol oynayan önemli unsurlardır.

Kalite süreci sonrasında elde edilmesi gereken çıktılar; öğrenci kalitesi, öğretim üyesi kalitesi, sosyal memnuniyet, toplumsal sonuçlar, sanayiye katkı ve bilimsel sonuçlardır.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi sağlamak için gerekli olan girdi, süreç ve çıktı unsurlarını kısaca açıklamak yararlı olacaktır.

A.Girdiler

Yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulama sürecinde çeşitli girdiler tespit edilmiştir. Bu girdiler, yükseköğretime uyarlanmış üretim faktörleri ile kalite hiyerarşisi unsurlarını birlikte ele alarak oluşturulmuştur. İnsan kalitesi, finansman, donanım, öğretim teknikleri, akademik ve pedagojik bilgi ve girişimcilik şeklinde tespit edilmiştir.

1.İnsan Kalitesi

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite çalışmalarındaki girdilerden ilki insan kalitesidir. Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerini sürdürmesi için insan unsuruna gerek duyulmaktadır. İnsan unsuru kalite çalışmalarını planlama, yönetme, uygulama gibi kurumsal faaliyetlerin hepsinde yer almaktadır.

İnsan unsuru içerisinde; lider, öğretim üyeleri, idari personel ve öğrenciler yer almaktadır. Kalite sürecinde girdi olarak yer alan insan kalitesi unsurları ve rollerini kısaca açıklamak gerekmektedir.

a.Lider

Yükseköğretim kurumu kalite çalışmalarında liderlik en önemli girdidir. Lider, kalite sürecini başlatma kararını veren kişidir. Ayrıca lider, kalite çalışmalarına yol gösteren, destek olan ve sürdüren kişidir.

Lider, kalite çalışmaları hakkında gerekli bilgiye sahip olmalı ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemelidir. Kalite çalışmalarında aktif olarak yer almalı ve takipçilerine örnek olmalıdır.

b.Öğretim Üyeleri

Toplam kalitenin yükseköğretim kurumlarında anlaşılması ve uygulanması sırasında gerek duyulan önemli unsurlardan birisi de öğretim üyeleridir. Öğretim

üyeleri toplam kalite kültürünü anlatma ve uygulama sürecinde sorumluluk taşımaktadır.

Öğrencileri yükseköğretimde toplam kalite çalışmaları hakkında bilgilendirmek ve sürece katılımlarını sağlamak, öğretim üyelerinin faaliyetleri arasındadır. Ayrıca, akademik çalışmalarda gerekli kalite standartlarını sağlamak için faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

c.İdari Personel

İdari personel, yükseköğretim kurumunun gerçekleştirdiği faaliyetlerin önemli bir kısmını gerçekleştiren yapıdır. Yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi sağlamak için idari personelin süreçte aktif yer alması gerekmektedir.

Kalite çalışmalarında yer alacak olan idari personelin gerekli eğitimleri alması ve kalite kültürünü benimsemesi sağlanmalıdır. Kurumsal oryantasyon ile toplam kalite çalışmalarına aktif katılımları sağlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli bölümünde rol alan idari personel, kalite sürecinde yer alarak kurumsal kalitenin artmasına katkı sağlayacaktır. İdari personelin gerekli kalifikasyonları sağlanarak kurumsal faaliyetlerde kalite ortamı oluşturulacaktır.

d.Öğrenciler

Yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin odak noktası öğrencilerdir. Öğrenciler, yükseköğretim kurumunun hizmetlerinin hedefinde bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumu öğrencilere kaliteli hizmet sunarak, nitelikli bir şekilde mezun olmasını ve istihdam sürecine katılmasını amaçlamaktadır.

Toplam kalite sürecinde girdi olarak yer alan öğrencilerin taşıdığı nitelikler kalite sürecini etkilemektedir. Öğrencilerin kurumsal hizmetlerden yararlanabilme yetenekleri kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle yükseköğretim kurumu öğrenci kabul sürecinde kalite standartlarını gözetmelidir.

Kuruma kabul edilen öğrencilere toplam kalite kültürü hakkında eğitim verilerek kalite çalışmalarını benimsemeleri sağlanmalıdır. Yükseköğretim kurumunun kalite sürecinde yer almaları için gerekli motivasyon ortamı oluşturulmalıdır. Yükseköğretim kurumunun faaliyet sonuçlarından etkilenen

öğrenciler, kalite sürecine katılarak olumsuz işlemlerin zamanında düzeltilmesine katkı sağlayacaktır. Taleplerini doğrudan yönetime iletebilecektir.

2.Finansman

Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için finansman ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Gerekli finansal kaynaklara sahip olamayan yükseköğretim kurumu çalışmaları için uygun ortam ve imkânları oluşturamayacaktır.

3.Donanım

Yükseköğretim kurumlarında kaliteyi sağlamak için gerekli olan unsurlardan birisi de donanımdır. Kurumsal faaliyetleri gerçekleştirecek bina, tesis ve teçhizatın temin edilmesi gerekmektedir. Yeni açılan yükseköğretim kurumlarının karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi donanım ya da donanım kalitesi eksikliğidir.

a.Bina

Yükseköğretim kurumlarının faaliyet unsurları bina varlığı esasına dayanmaktadır. Öğrencilerin eğitim göreceği ya da akademisyenlerin bilimsel faaliyetlerini gerçekleştireceği binaların olması birer zorunluluktur. Yükseköğretim kurumlarında toplam kalitenin uygulanması ve sağlanması için kurum yeterli sayı ve kalitede binaya sahip olmalıdır.

Çağın gereklerine ve pedagojik ihtiyaçlara uygun olarak inşa edilen binalar kurumsal faaliyetlerin istenilen kalitede gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Binaların nitelik ve nicelikleri kalite standartlarına uygun olmalıdır. Bir diğer deyişle fiziki altyapının sağlanması gerekmektedir.

b.Tesis

Toplam kaliteyi sağlayabilmek için kurumsal faaliyetleri gerçekleştirecek tesislerin istenilen kalite ve sayıda bulunması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan bütün tesislerin inşa edilmiş olması gerekmektedir. Laboratuar, araştırma ve geliştirme merkezleri gibi tesisler hazırlanmalıdır. Bu tesisler, istenilen kalite standartlarına uygun olmalıdır.

c.Teçhizat

Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinde kullanılacak bütün araç, gereç ve teçhizatın kurum bünyesinde bulunması gerekmektedir. Öğrenci ve akademisyenlerin ihtiyacı olan bütün unsurlar temin edilmelidir.

Öğrenci ve akademisyenlerin çalışmalarını destekleyici nitelikteki bütün teçhizatın istenilen sayı ve kalitede temin edilmesi gerekmektedir. Gerekli olanakların sunulmadığı bir eğitim ve araştırma ortamında öğrenci ve akademisyenlerden başarılı bir sonuç beklenemeyecektir.

4.Öğretim Teknikleri

Yükseköğretim kurumlarında, kurum kalitesini yansıtan girdi unsurlarından birisi de eğitim sürecinde kullanılan öğretim teknikleridir. Eğitim süreçlerinde, beyin fırtınası, soru-cevap, drama ve rol yapma, benzetim, ikili grup çalışmaları, bireyselleştirilmiş öğretim, serbest grup tartışması, küçük küme çalışması, panel, sempozyum, münazara, komisyon çalışması, forum, çember tartışması[290], programlı öğretim ve bilgisayar destekli öğretim gibi çeşitli teknikler kullanılmaktadır[291].

Öğrencilerin yükseköğretim kurumunda verilen eğitimleri başarılı bir şekilde algılamasında öğretim tekniklerinin de rolü bulunmaktadır. Anlatılan dersin içeriğine göre uygun bir öğretim tekniği seçilerek öğrencilerin algı ve ilgi düzeyi artırılmalıdır.

Ayrıca, eğitim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler yükseköğretim programlarına uyarlanmalıdır. Bu sayede, yükseköğretim kurumunda eğitim alan öğrencilerin çağdaş eğitim teknik ve teknolojilerinden yararlanmaları sağlanmış olacaktır.

[290] mimoza.marmara.edu.tr/.../OY_2_Ogretim_Ilke_Yontemleri.doc
[291] http://www.deu.edu.tr/UploadedFiles/Birimler/16928/3-Teknikler_1.pdf

Yükseköğretim kurumları eğitim teknik ve teknolojileri alanlarında uzmanlaşarak kurumsal hizmetleri yaygınlaştırmanın yollarını aramalıdır. Uzaktan eğitim teknolojileri, telekonferans yöntemleri gibi yaşanan modern değişimleri yükseköğretim kurumu bünyesinde takip etmek yararlı olacaktır.

Yükseköğretim kurumunun kullanmış olduğu bu tür modern uygulama ve teknolojiler öğrenci ve akademisyenlerin faaliyet kalitesine yansıyacaktır. Kurum bünyesinde gerçekleşen akademik, idari ve eğitsel faaliyetlerin kalite standartlarında artışa yardımcı olacaktır.

5.Akademik ve Pedagojik Bilgi

Yükseköğretim kurumlarında bilim, eğitim ve araştırma faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli olan öğelerden bir tanesi de akademik ve pedagojik bilgidir. Yükseköğretim kurumunda bulunan akademisyenlerin akademik ve pedagojik alanda yeterli bilgi ve donanıma sahip olması sağlanmalıdır.

Öğretim elemanları, yüksek lisans, doktora ve doktora sonrası eğitimlerle akademik bilgiye sahip olabilmektedir. Ancak, pedagojik eğitim sürecinden geçmemektedirler. Bu durumda, sahip oldukları bilgi birikimlerini öğrencilere aktarma konusunda sıkıntı yaşayabilmektedirler.

Akademisyenlik sürecinin ilk basamakları olarak değerlendirilen araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi kadrolarındaki personele akademisyenlik üzerine eğitim verilmelidir. Bu süreçte, araştırma yöntemleri ve pedagojik formasyon eğitimleri gibi spesifik konularda ders, seminer veya konferanslar verilmelidir.

Akademik ve pedagojik olarak mükemmelliğe götürecek olan bu eğitim süreci, yükseköğretim kurumunun kalitesine katkı sağlayacaktır.

6.Girişimcilik

Girişimcilik, yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinin karlılık esası ile harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Yükseköğretim kurumlarının bilgi ve donanımlarını özel sektör mantığı ile kullanması sayesinde hitap ettiği çevre genişleyecektir. Bu sayede, verilen hizmetlerden öğrenciler ve halktan çeşitli kesimler yararlanabilecektir.

Yükseköğretim kurumunun girişimcilik faaliyetleri eğitim alanlarında olduğu gibi üretim alanlarına da yansıyacaktır. Sahip olduğu akademik bilgi birikimini üretimde kullanarak kuruma yeni kazanç ve tecrübe alanları sağlayacaktır.

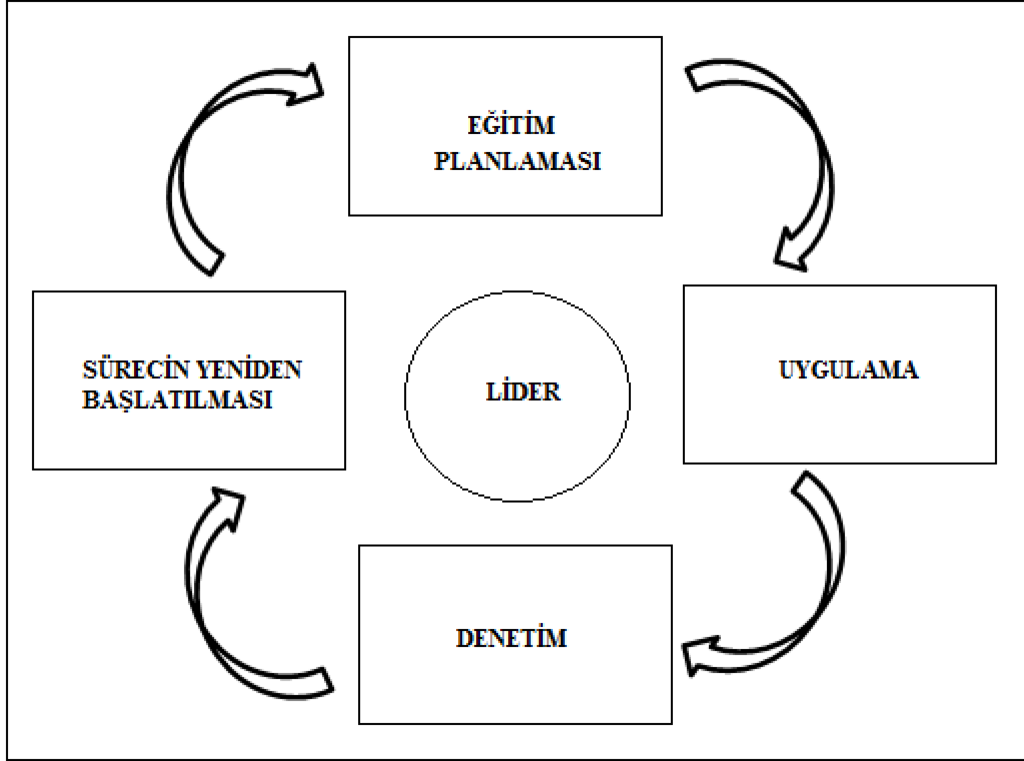
Yükseköğretim kurumunun girişimcilik faaliyetlerinde bulunması sayesinde teori ve pratik alanda tecrübe birikimi sağlanacaktır. Bu uygulama sürecinde güncel sorunları görebilme yeteneği pekiştirilebilecektir.

Öğrenci, akademisyen, toplum ve sanayiye katkı yapmaya yardımcı olacak bu faaliyetler sayesinde yükseköğretim kurumu çevresi ile bütünleşme imkanı elde edecektir. Toplumsal talepler doğrultusuna gerçekleştirilen girişimcilik, kurumsal faaliyetlerin yaygınlaşması ve kalite standartlarının yükselmesine yardımcı olacaktır.

B.Süreç

Toplam kalite için gerekli girdiler sağlandıktan sonra kalite süreci başlamaktadır. Bu süreçte; eğitim, uygulama, denetim ve sürecin yeniden başlatılması olmak üzere dört farklı aşama izlenmelidir. Bu aşamalar takip edilirken, lider, süreçte yer almalı, toplam kalite çalışmalarına katkı sağlamalı ve sürece rehberlik etmelidir. Aşağıdaki şekilde ifade edildiği gibi, lider, çalışmaların merkezinde yer almalı ve kalite çalışmalarından kendisini soyutlamamalıdır.

Şekil 25. Yükseköğretim Kurumlarında TKY Süreci



Yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi gerçekleştirmek için, süreç içerisinde, eğitim, uygulama, denetim, sürecin yeniden başlatılması işlemlerini yapmak gerekmektedir. Bu işlemler yapılırken lider gerekli yol gösterme ve motivasyon faaliyetleri ile sürece destek olacaktır.

Yükseköğretim kurumlarında TKY sürecinde yer alan unsurları açıklamak yararlı olacaktır.

1.Lider

Yükseköğretim kurumlarında, toplam kalite çalışmalarının başarılı bir biçimde sonuçlanabilmesi için sürecin lider tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Lider, kalite çalışmalarında yer almalı ve çalışanlara rehberlik ederek süreç içinde örnek olmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarının yapısal açıdan karmaşık bir özellik sergilemesinden dolayı, süreç içinde yer alması gereken lider sayısı çokluk göstermektedir. Bu liderler; fakültelerde, dekanlar, fakülte sekreterleri, bölüm başkanları; enstitüde, müdürler, enstitü sekreterleri; meslek yüksekokullarında,

müdürler; koordinatörlüklerde, koordinatörlerdir. Bütün liderler ise, yükseköğretim kurumundan sorumlu olan rektöre bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

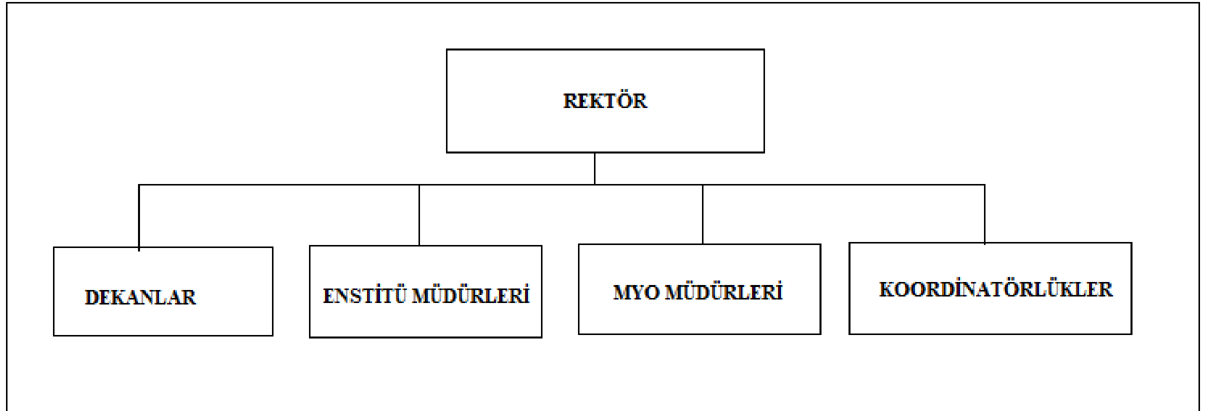
Dekanlar, fakülte bünyesindeki kalite çalışmalarını akademik ve idari olmak üzere iki başlık altında sürdürmelidir. Akademik faaliyetlerde kalite çalışmaları bölüm başkanlarının yetkilendirilmesi ile devam ettirilirken, idari faaliyetlerde kalite çalışmaları fakülte sekreterliği liderliği ile gerçekleştirilmelidir. Akademik ve idari olarak takip edilen kalite çalışmalarının koordinasyonu ise dekanlık tarafından gerçekleştirilmelidir. Dekan, kalite sürecinde yer almalıdır.

Enstitüler, meslek yüksekokulları, araştırma merkezleri ve koordinatörlükler gibi yükseköğretim kurumu bünyesinde bulunan bütün birimlerin yöneticileri kalite çalışmalarına liderlik etmelidir.

Genel olarak, belirlenen liderler, yükseköğretim kurumunun yöneticisi olan rektör liderliğinde kalite çalışmalarını gerçekleştireceklerdir. Rektör, toplam kalite çalışmalarında bulunacak ve sürece katkı sağlayacaktır.

Yükseköğretim kurumlarındaki kalite liderleri genel olarak aşağıdaki şekildeki gibi ifade edilebilir:

Şekil 26.Yükseköğretim Kurumlarında Genel Olarak Kalite Liderleri



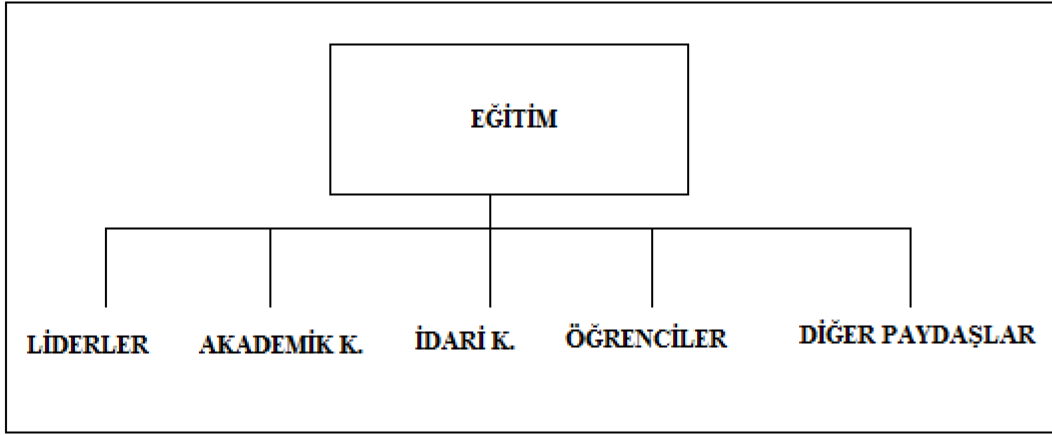
Yükseköğretim kurumu kalite liderleri, sürecin başlamasından itibaren kalite çalışmalarını takip etmekle ve koordinasyonu sağlamakla yükümlüdürler.

2.Eğitim

Toplam kalitenin kurum içerisinde uygulanabilmesi için, süreçte yer alacak herkese eğitim verilmelidir. Eğitim, kalite çalışmalarına dâhil olacak grupların süreç hakkında bilgi sahibi olmasını, süreci benimsemesini ve sürece yönelik motivasyonunu sağlayacaktır.

Eğitim sürecinde yer alacak gruplar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Şekil 27. Yükseköğretim Kurumlarında TKY Eğitim Sınıfları



Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite felsefesinin uygulanması ve anlaşılmasına yönelik eğitim verilmesi gereken öncelikli unsurlar lider kadrolardır. Lider kadroların, süreç esnasında takipçilerine liderlik etmesi ve kalite çalışmalarına katılımları gerekmektedir. Bu nedenle konferans ve seminerler düzenlenerek, liderlerin toplam kalite yaklaşımını benimsemesi sağlanacaktır. Liderlerin eğitimi sonrasında, akademik ve idari personel, öğrenci ve diğer paydaşların toplam kalite yaklaşımı hakkında bilgilendirilmeleri için gerekli işlemler gerçekleştirilecektir.

Akademik personelin toplam kalite felsefesi hakkında bilgilendirilmesi, süreç içinde yer alması ve akademik kalitenin yükseltilmesi açısından önem taşımaktadır. Kalite konusunda gerekli bilincin oluşturulması ile toplam kalite çalışmalarına yönelik motivasyon ve katılım sağlanacaktır.

İdari kadro çalışanlarına verilecek eğitim sonrasında, kalite çalışmalarına katılım ve idari işlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması sağlanacaktır. Kalite çalışmalarının amacı ve yöntemi konusunda bilinçlenen çalışanlar, toplam kalite sürecinde daha bilinçli şekilde yer alacaktır.

Öğrencilere yönelik verilecek eğitim, Toplam Kalite Yönetimi dersi vasıtası ile sağlanabilir. Öğrencilerin kalite konusunda bilinçlenmesi ve kalite çalışmalarında yer alması için derslerde toplam kalite felsefesinin anlatılması gerekmektedir.

Öğrencilere verilecek olan eğitim ile öğrenciler kalite kültürünü öğrenecek ve benimseyecektir. Toplam kalite eğitimini almış olan öğrencilerin kalite çalışmalarında yer alması için gerekli motivasyon ve bilgi sağlanmış olacaktır.

Diğer paydaşlar olarak tanımlanan öğrenci velileri, sanayi ve topluma toplam kalite yaklaşımı anlatılmalıdır. Yükseköğretim kurumunun çalışmalarına dâhil olmalarını sağlayacak konferans, seminer ve panel gibi etkinlikler gerçekleştirilmelidir. Bilgilendirme süreci, broşür, afiş ve reklamlarla desteklenmelidir.

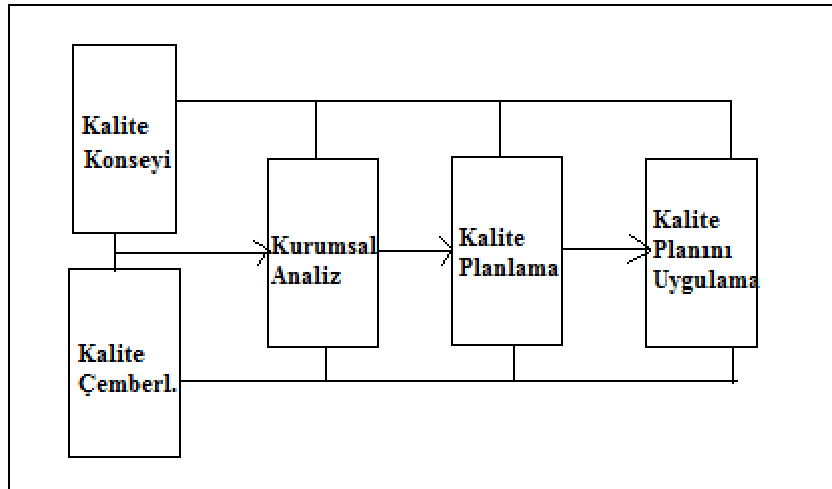
Gerçekleştirilen eğitimler sayesinde, yükseköğretimin etkileşim içerisinde olduğu bütün grupların kalite kültürünü anlaması ve çalışmalara katılmaları için motivasyon artışı sağlanmış olacaktır. Bütün gruplar, eğitim sonrasında bilinçli bir şekilde toplam kalite sürecinde rol alacaktır.

3.Uygulama

Toplam Kalite Yönetimi'nin yükseköğretim kurumlarında uygulanması için kalite konseyi ve kalite çemberlerinin oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan bu ekipler, yükseköğretim kurumunun mevcut durum analizini yapma, analiz sonrasında kurumun kalite planlarını hazırlama ve hazırlanan planı hayata geçirme gibi faaliyetlerde sorumluluk alacaklardır.

Uygulama sürecinde, kalite konseyi ve kalite çemberlerinin rolü oldukça önemlidir. Toplam kalite yaklaşımının başarısı süreç içerisinde yer alan ekiplerin performanslarına bağlıdır. Bu ekiplerin önemi ve toplam kalite uygulama sürecini aşağıdaki şekil üzerinde görmek mümkündür:

Şekil 28. Yükseköğretim Kurumlarında TKY Uygulama Süreci



Şekilde 28'de ifade edildiği gibi, kalite kurulu ve kalite çemberleri bütün süreçlerle etkileşim halindedir. Kalite ekiplerinin çalışmalara yapacağı katkı, sürecin başarılı ya da başarısız olarak sonuçlanmasına neden olacaktır.

Kalite konseyi, kalite çemberleri, kurumsal analiz, kalite planlaması ve planın uygulanması unsurlarını açıklamak uygulama sürecini anlaşılır kılacaktır.

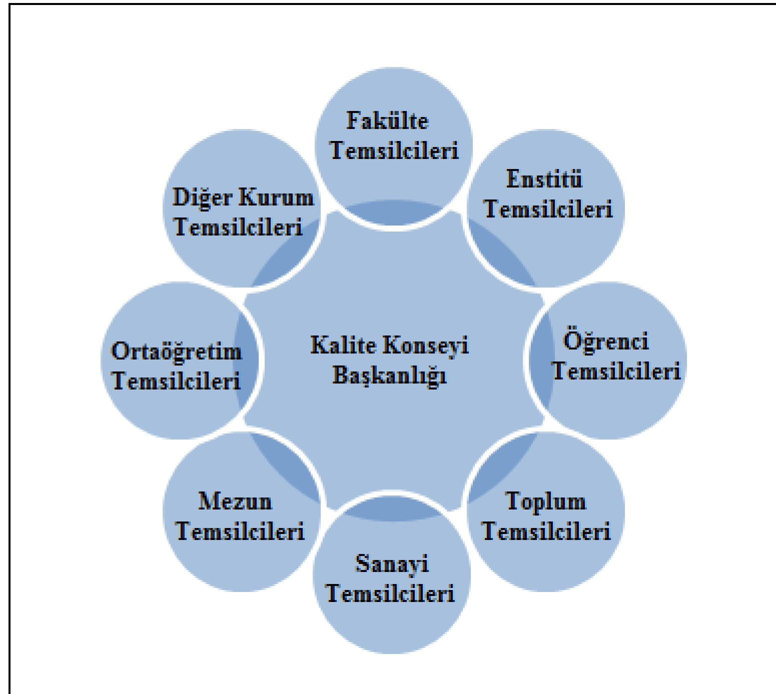
a.Kalite Konseyi

Kalite konseyi, yükseköğretim kurumu bünyesinde gerçekleştirilecek olan kalite faaliyetlerini yöneten kuruldur. Kurum için gerekli olan kalite politikalarını belirleme, uygulama sürecini yönetmek ve sonuçlarına göre çalışmaları yeniden başlatmakla yükümlüdür.

Kalite konseyi, yükseköğretim kurumunun kendisini oluşturan fakülte, enstitü, öğrenci, sanayi, toplum, mezun, ortaöğretim kurumu ve diğer yükseköğretim kurumu birimlerinin temsilcilerinden oluşan bir kuruldur.

Yükseköğretim kurumunda toplam kaliteyi uygulama amacını taşıyan kalite konseyi üyelerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

Şekil 29. Yükseköğretim Kurumlarında Kalite Konseyi



Kalite konseyini oluşturan üyeler, öncelikli olarak kendi birimleri ile ilgili kalite politikasından sorumludur. Bununla birlikte, kurumsal bütünlüğü tamamlayıcı bir misyon üstlenmiştir.

Kalite konseyinde yer alan üyelerin görevleri kısaca şu şekildedir[292]:

- Kalite geliştirme için genel politikalarını belirleme ve uygulamaları denetleme,

- Stratejik plan ve kalite çalışmalarını destekleme,

- Kalite kültürünü kurum içinde ve dışında teşvik için politika üretme ve geliştirme,

- Kaliteyi yükseköğretim kurumunda uygulamak için gerekli desteği sağlama ve diğer kurumlarla işbirliği yapma,

- Kalite çalışmalarına katılacak olan bireylerin motivasyonu ve ödüllendirilmesi için gerekli programları düzenleme,

- Kalite yönetimi çalışmalarına yönelik yıllık rapor yayınlama.

Kalite konseyi üyeleri, yükseköğretim kurumunun değerlendirmesi gereken fırsatları belirleme ve faaliyet projelerini hazırlamakla yükümlüdür[293].

Kalite konseyi başkanı, süreci koordine edecektir. Üyelerin fikir ve önerilerini ifade etmesine imkân tanıyacaktır. Konsey başkanının kalite çalışmalarında yer alması zorunluluktur.

Konsey başkanı, rektör ya da rektör yardımcısı olabilir. Başkan yardımcısı olarak görevlendirilecek üyeler, akademik ve idari görev temsilcileri arasından belirlenmelidir. Kurumsal faaliyetlerin kalitesini iki taraflı olarak takip etmek yararlı olacaktır.

Fakülte temsilcileri ise, fakültelerin akademik ve idari olarak yönetiminden sorumlu olan dekanlar ve fakülte sekreterleri ya da yardımcıları arasından seçilmelidir. Bölüm başkanları da bu süreç içerisinde görev alabilirler. Fakültelerin kalite amaçları ile yükseköğretim kurumu arasında koordinasyonu ve kurumsal bütünlüğü sağlamalıdırlar.

Enstitülerin müdür ve sekreterleri de kalite konseyinde yer almalıdır. Enstitü bünyesinde gerçekleştirilen akademik faaliyetler başta olmak üzere, kurum bünyesindeki kalite çalışmalarını konseyde temsil etmelidir. Müdür ve sekreterlerin

[292] http://www.ud.edu.sa/DU/en/deanship/quality_acdm/DEAN_QUAL_UNI_COUN_EN.
[293] http://www.siue.edu/innovation/assessment/accreditation/uqc.shtml.

bir diğer sorumluluğu da, yükseköğretim kurumu kalite faaliyetlerine katkı yapmak ve kurumsal kalite bütünlüğünü sağlamaya yardımcı olmaktır.

Kalite faaliyetlerinin başarılı olması için öğrencilerin süreç içerisinde rol almasını sağlamak gerekmektedir. Kurum bünyesinde verilen toplam kalite derslerinin yanında, kalite çalışmalarında aktif olarak yer almaları için gerekli teşvik ve motivasyon sağlanmalıdır. Bu konuda en önemli unsurlardan birisi de öğrencilerin karar ve icra mercilerinde yer almalarını sağlamaktır.

Öğrenciler, eğitim aldıkları bölümlerde kendi seçtikleri başkan tarafından temsil edilmelidir. Bölüm kalite başkanları, genel kalite başkanı ve yardımcısını seçmelidir. Bu sayede, kalite konseyinde öğrencileri temsil edecek üyeler belirlenmiş olacaktır.

Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinden etkilenen ve kalite konseyinde temsil edilmesi gereken bir diğer unsur toplumdur. Kurumsal faaliyetler, toplumu doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği için, toplumu temsil eden üyeler kalite konseyinde yer almalıdır. Temsilci üyeler, yükseköğretim kurumuna yönelik toplumun istek ve beklentilerini konseyde ifade edecektir. Kurumsal kalitenin toplum boyutunda iyileştirilmesi için toplumun önerilerini sunacaktır.

Toplumu temsil eden üyeler, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri arasından ya da yerel yönetim temsilcileri arasından seçilmelidir. Bu sayede, toplumun kalite çalışmalarında yer alması sağlanacaktır. Temsilciler vasıtasıyla kalite yönetim sürecine katılım sağlanacak ve kalite çalışmaları toplumsal zemin kazanacaktır.

Kalite konseyinde yer alması gereken bir diğer unsur, sanayi temsilcileridir. Sanayi kesimi ve temsilcileri, yükseköğretim kurumu ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bu nedenle, sanayi temsilcileri, konsey bünyesindeki kalite çalışmalarında rol almalıdır. Bu temsilciler, karşılıklı iyileştirilmesi gereken uygulama alanlarını ve piyasadaki yaşanan değişimleri kalite konseyinde ortaya koyacaktır. Bu durum, öğrencilerin kalifiye niteliklere sahip olması, istihdam ve sanayinin yükseköğretim kurumundan beklentileri gibi birçok alanda işbirliği fırsatı sağlayacaktır.

Sanayi kesiminin temsilcisi, ticaret odaları ya da iş adamı dernek üyeleri arasından belirlenebilir. Gönüllü temsilciler de kalite konseyi üyesi olarak belirlenebilir. Sanayi kesiminin kalite konseyinde temsilci bulundurması, toplam kalite çalışmalarının başarısına etki edecektir. Yükseköğretim kurumlarına piyasadaki güncel değişimlerden haberdar olma avantajı sağlayacaktır. Sanayi ile ortak faaliyette bulunan yükseköğretim kurumu, yerel ve ulusal düzeyde yaşanan değişimi eş zamanlı olarak takip edebilecek ve uyum sağlayacaktır.

Yükseköğretim kurumundan mezun olan bireylerin tecrübe ve önerilerinden kalite çalışmalarında yararlanmak gerekmektedir. Bu nedenle kurumun mezunları arasından temsilciler belirleyerek kalite konseyinde yer alması sağlanmalıdır. Mezunlar, piyasa ve sosyal alandaki tecrübelerini, yükseköğretim kurumlarında iyileştirilmesi gereken unsurları konseyde ifade ederek kalite planının güncelliğine katkı sağlayacaklardır.

Kurumda verilen eğitim ve diğer hizmetlerin yaptığı katkıyı kalite konseyinde ortaya koymak için mezunlardan temsilci seçmek yararlı olacaktır. Mezun temsilcileri, yükseköğretim kurumu faaliyetlerinin öğrencilere olan etkisi, iyileştirilmesi gereken uygulamalar ve sürdürülmesinde yarar olan işlemleri konseyde ifade etme imkânına kavuşacaktır. Bu sayede, yükseköğretim kurumu ile mezunlar arasında iletişimin devamlılığı sağlanacaktır. Mezunların yaşadığı tecrübeler, kalite konseyinde tartışılarak neticeleri yükseköğretim kurumunda yapılacak faaliyetlere yansıtılacaktır. Kurum, faaliyet sonuçlarının mezunlara olan etkilerini zamanında tespit edebilecektir. Yapılan tespitler sayesinde, sürekli gelişme konusunda adım atma imkânına kavuşulacaktır.

Kalite konseyinde ortaöğretim kurumları temsilcilerinin de yer alması gerekmektedir. Temsilci bulundurulması ile ortaöğretim kurumu öğrenci ve yöneticilerinin yükseköğretime yönelik istek ve beklentileri kalite konseyinde gündeme gelme şansını elde edecektir. Ortaöğretim temsilcilerinin taleplerinin dikkate alınması sonucunda, yükseköğretim kurumunun tercih edilme oranı artacak ve kaliteyi artırma çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca, yükseköğretim kurumuna bağlı olarak faaliyet gösteren meslek yüksekokulları, koordinatörlükler, araştırma merkezleri, teknoloji merkezleri gibi kurumların temsilcileri kalite konseyinde yer almalıdır. Kendi birimlerinin kalite çalışmalarını sürdürmekle birlikte, kurumsal kalitenin sağlanması adına kalite konseyindeki faaliyetlerde görev almaları gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumunun etkileşim içerisinde bulunduğu çevrenin temsilcilerinin kalite konseyinde bulunması katılımcılığı sağlayacaktır. Kurumun kalitesine etki eden unsurları kurumsal faaliyetlerden etkilenen çevrenin temsilcileri ile birlikte tartışma ve çözüm üretme ortamı hazırlanmış olacaktır.

Çevre unsurların kalite konseyinde temsil edilmesi sayesinde mevcut sorunların tespiti ve çözümü kolaylaşacaktır. Çevre ile kurum arasında iletişim ve koordinasyon sağlandığı için toplam kalite faaliyetleri etkin bir biçimde yürütülecektir.

b.Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, yükseköğretim kurumunda toplam kaliteyi sağlamak için oluşturulan çalışma gruplarıdır. Öğrenciler, akademik ve idari personelden seçilen kişilerden oluşturulan bu gruba, sanayi ve toplum temsilcileri de dâhil olabilmektedir.

Kalite çemberleri, yükseköğretim kurumu bünyesinde aşağıdaki amaçlar çerçevesinde kurmaktadır[294]:

- Ekip ruhunu güçlendirme,

- İletişimi güçlendirme,

- Makul hedefleri belirleme ve gerçekleştirme,

- İnisiyatif almayı teşvik etme,

- Problem çözme becerilerini geliştirme,

- Ürün ve hizmetlerin kalitelerini iyileştirme.

Kalite çemberleri vasıtası ile bir araya gelen akademisyen, öğrenci ve yöneticiler arasında ekip ruhu güçlenecektir. Kalite çemberi vasıtası ile bir araya gelen katılımcılar arasında iletişim kolaylaşacaktır. İletişimin güçlü olması nedeni ile kurum içindeki iletilmesi gereken mesajlar doğrudan taraflara ulaşacaktır. Kurumsal kalitenin önündeki engellerden birisi olan iletişimsizlik ve koordinasyon eksikliğinin önüne geçilmiş olacaktır. Sorunların çözülmesi kolaylaşacak ve zamandan tasarruf edilecektir. Gerekli çözüm önerileri iletişim kanalları vasıtasıyla taraflara ulaştırılacaktır.

Çember vasıtası ile bir araya gelen üyeler kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesine yardımcı olacaklardır. Çalışmalara katıldıkları için kurumsal faaliyetleri yakından izleme fırsatı yakalayan üyeler, amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Bu bilgi ve tecrübe kalite çemberleri vasıtası ile yönetime katılmış olacaktır.

Kurumsal kalitenin sağlanması konusunda çalışanların inisiyatif almasını da sağlayan kalite çemberleri çalışanların kurumsal faaliyetleri özümsemesini ve sahip çıkmasını sağlayacaktır. Kurum içerisinde yönetişimin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

---

[294] Muralikrishnan, T. R., Implementing the Concept of Quality Circle in Affiliated Colleges, International Journal of Educational Administration, Volume 1, Number 1, 2009, pp. 72.

Kalite çemberleri, eğitim, liderlik, altyapı, öğrenim ve araştırma gibi farklı alanların kalitesini iyileştirmek üzere oluşturulabilmektedir[295]. İyileştirilecek olan alanları tespit edilerek kalite çemberleri vasıtası ile sorunun çözülmesi sağlanacaktır. Yükseköğretim kurumu bünyesinde gerçekleştirilen kalite faaliyetlerinde katılımcılığı sağlama ve sinerji oluşturma amacı ile de kalite çemberleri oluşturulmaktadır.

Kalite çemberleri genel olarak aşağıdaki faydaları sağlamaktadır[296]:

- Organizasyon içerisinde verimliliğe yardımcı olacak iletişim akışı,

- Katılımcı liderlik ve yerelleşme,

- Yerleşke sorunlarının sebeplerini belirleme ve şeffaflık,

- Çalışma motivasyonunun yükselmesi,

-Ortak amaçlar etrafında toplanma.

Yükseköğretim kurumu bünyesinde kalite çemberleri oluşturulduğu zaman iletişim kanalları etkili kullanılacaktır. İletişim kanallarının kullanılması verimliliğin artırılmasını sağlayacaktır. Çalışanlar kalite çemberleri vasıtası ile süreçte yer alarak faaliyetlerin yerelleşmesine katkı sağlayacaktır. Liderlerin sürece katılmasına destek olacaktır. Kurum içerisinde var olan sorunların belirlenmesine ve kurumsal faaliyetlerde şeffaflık oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların süreç içerisinde yer alması ve yönetime katılmaları nedeni ile motivasyonları artacaktır. Yükseköğretim kurumu faaliyetlerini benimseyecektir. Katılımın artmasına yardımcı olacaktır.

c.Kurumsal Analiz

Kurumsal analiz, yükseköğretim kurumunda toplam kalite çalışmalarını gerçekleştirmek ve kalite planı hazırlamak için gerekli olan bir işlemdir. Mevcut durum hakkında yeterli bilgi elde ederek geleceğe ilişkin plan ve stratejiler belirlenmektedir.

Kurumsal analiz içerisinde gerçekleştirilmesi gereken en önemli analizlerden birisi SWOT'tur. Yükseköğretim kurumunun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruma yönelik fırsat ve tehditler bu analiz yardımı ile belirlenmektedir. Yükseköğretim

---

[295] Muralikrishnan, s. 73-74.
[296] Muralikrishnan, s. 75.

kurumu, iyileştirmesi gereken zayıf yönleri ve sürdürmesi gereken güçlü yönlerini SWOT Analizi vasıtası ile tespit edebilecektir. Kurumun karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile birlikte kalite çalışmalarının genel çerçevesi çizilmiş olacaktır.

Kurum içerisinde anket, mülakat gibi yöntemlerden yararlanılarak mevcut durum net olarak ortaya konmalıdır. Kalite planlamasının sağlıklı olarak gerçekleştirilmesi için mevcut durum hakkında gerçekçi bilgilere sahip olmak gerekmektedir.

Kurumsal analiz sırasında değerlendirilmesi gereken konu başlıkları genel olarak şu şekildedir[297]:

- İletişim,

- Takım çalışması ve motivasyon,

- Hizmet,

- Karar verme, süreç ve çıktılar,

- Kaynakların plan ve organizasyonu,

- İnisiyatif alma ve problem çözme,

- Analiz ve araştırma,

- Fiziksel talepler,

- İş çevresi,

- Eğitim ve öğretim desteği,

- Bilgi ve tecrübe.

Kurum içindeki iletişim ve motivasyonun boyutları tespit edilerek kurumsal faaliyetleri etkileyen unsurların işleyişi ölçülmüş olacaktır. İletişim ve motivasyon çalışmaları sağlıklı biçimde yürütülmelidir.

Kurumsal analiz yapılması gereken bir diğer boyut hizmet boyutudur. Kurumsal faaliyetlerin işleyişi analiz edilerek alınması gereken önlemler tespit edilmelidir. Faaliyetlerle birlikte karar alma, faaliyet süreci ve çıktıların da analiz edilmesi gerekmektedir. Karar alma sürecine katılımcılık sağlanmalı ve hizmet çıktılarının istenilen boyutlarda olup olmadığı analiz edilmelidir. Akademisyen,

---

[297] http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/grading/hera.html

öğrenci, toplum ve sanayinin taleplerini karşılayacak çıktıların elde edilmesine uygun bir faaliyet ve kalite süreci geliştirilmelidir.

Yükseköğretim kurumu bünyesinde talep edilen fiziki unsurlar belirlenerek analiz edilmelidir. Bina, laboratuvar, araştırma merkezi, teçhizat ve donanımın kurumsal talepleri karşılayıp karşılamadığı analiz edilmelidir. Kurumsal kalitenin sağlanması için bu alandaki eksikliklerin tamamlanması gerekmektedir.

Kurumsal analiz sürecinde sanayi ve iş çevresi de incelenmelidir. Kurumun sanayi ile olan ilişkileri analiz edilmelidir. Üniversite-sanayi işbirliğini sağlamlaştırmak için atılması gereken adımlar ve süreç içerisinde yer alacak iş çevreleri analiz edilmelidir.

Kurumsal analiz içerisinde bulunan diğer unsurlar eğitim-öğretim desteği ve bilgi-tecrübe olarak belirtilmiştir. Kurumun sahip olduğu eğitim ve öğretim destekleri analiz edilerek kurumsal faaliyetler açısından yeterlilik oranı tespit edilmelidir.

Yükseköğretim kurumunun genel bir değerlendirmesinin yapılmasına yardımcı olan kurumsal analiz sonrasında kurum mevcut potansiyeli hakkında bilgi sağlayacaktır. Mevcut durumun tespiti sonrasında atılacak adımlar belirlenecek, geleceğe yönelik planlama yapma imkânı elde edilecektir.

d.Kalite Planlaması

Mevcut durum analizini gerçekleştiren yükseköğretim kurumunun izlemesi gereken süreç kalite planlamasıdır. Mevcut durum analizi sonrası elde edilen veriler doğrultusunda yükseköğretim kurumunun kalite planlaması gerçekleştirilir.

Planlama sürecinde yükseköğretim kurumu aşağıdaki unsurları belirlemelidir[298]:

- Misyon ve vizyonu belirleme,

- Temel politika ve değerleri belirleme,

- Kısa, orta ve uzun dönem için strateji ve amaçları belirleme,

- Birimlerin faaliyet ve projelerini oluşturma,

---

[298] Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, YÖDEK, Nisan, 2007, s. 12, http://www.yodek.org.tr/yodek/files/7aa12f8d2582deb44d4249c7aa4a2020.pdf.

- Kaynak planlaması ve gerekli bütçeyi belirleme.

Mevcut durum analizi sonrasında kurum vizyon ve misyonunu gözden geçirmelidir. Kurumsal değerler, vizyon ve misyon, bulunulan nokta, elde edilmek istenen hedefle ve kurumsal faaliyetler hakkında bilgi vermektedir[299].

Vizyon gelecekte yapılması, ulaşılması istenilen kurumsal amaçlardır. Çalışmaların sonucunda varılması gereken son noktadır[300].

Vizyonun sahip olması gereken özellikler kısaca şu şekilde sıralanabilir[301]:

- Sade olmalıdır. Okuyanların kurumun amaçlarını anlayabileceği uzunlukta olmalıdır.

- Açık olmalıdır. Vizyon ifadeleri herkesin anlayabileceği bir terminoloji ile yazılmalıdır.

- Amaç özet halinde vurgulanmalıdır. Kurumların amaçları ifade edilmelidir.

- Gelecek odaklı olmalıdır.

- Arzulanabilir amaçlar oluşturulmalıdır.

- Kurumun başarı ölçütleri ile uyum içerisinde olmalıdır.

Vizyondan sonra yükseköğretim kurumunun belirlemesi gereken bir diğer husus misyondur. Misyon, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için izleyeceği yol ve yöntemleri ifade etmektedir. Misyon, yapılacak olan faaliyetler, hedef kitle ve sürecin tamamlanma şekli hakkında bilgi vermektedir[302].

Misyon aşağıda belirtilen özellikleri taşımak durumundadır[303]:

- Mümkün olduğunca anlaşılır olmalıdır.

- Hafızada kalıcı olmalıdır.

- Kurum içim özel olmalıdır.

- Gerçekçi olmalıdır.

- Somut olmalıdır.

---

299 http://www.abdn.ac.uk/sie/guides/business_plan/values_vision_and_mission_statement.pdf.
300http://dsa.csupomona.edu/osl/studentmanual/files/Definitions_of_Vision_Mission_and_Goals_294.pdf.
301 http://hilo.hawaii.edu/strategicplan/documents/SPC_07_11_vision_characteristics.pdf.
302 http://www.umext.maine.edu/onlinepubs/PDFpubs/6107.pdf
303 http://hilo.hawaii.edu/strategicplan/documents/SPC18_10_Mission_and_Vision.pdf

- İlham verici, istek verici, yaratıcı, tanımlayıcı, açık olmalıdır.

Misyonunu belirleyen kurum, sağlayacağı hizmetin yeri, sunuş biçimi, felsefe ve değerlerini tanımlamış olacaktır. Belirlenmiş olan misyonun toplum ile paylaşılması ve toplum tarafından anlaşılması sağlanmalıdır[304].

Misyon ve vizyonu belirlemiş olan kurum, temel politika ve değerlerini belirlemelidir. Temel politika ve değerlerini belirleyen kurumun izlemesi gereken bir sonraki süreç planlama sürecidir.

Kalite planlama döneminde kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere 3 farklı zaman dilimine göre strateji belirlenmelidir. Planlama sürecinde izlenecek olan aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır[305]:

- Ön planlama aşamasını gerçekleştirme,

- Sürece katılacak olanları belirleme,

- Kurumsal amaçları belirleme,

- Mevcut durum ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunma,

- Diğer yükseköğretim kurumları hakkında bilgi toplama,

- Örgütsel tepkileri belirleme,

- Hedefleri ve gerekli başarı ölçütlerini belirleme,

- Güçlü/zayıf yönler ve tehdit/fırsatları gözden geçirme,

- Geleceğe yönelik öngörülerde (prediction) bulunma,

- Görev tanımlarını yapma,

- İş planlarını yapma,

- Zaman çizelgelerini düzenleme,

- Görevlere insan ve mali kaynak tahsisini gerçekleştirme,

- Rol ve sorumlulukları tanımlama,

- Stratejileri uygulama ve uygulanan stratejileri değerlendirme.

---

304 Çetin, S., Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vizyon Yönetimi, 2009, 22. S., s. 98.

305 İsmail, B., Kamu Kesimince Stratejik Yönetim ve Vizyon, S. 16. http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf

Uzun, orta ve kısa vadeli stratejileri belirleme süreci sırasında birimlerin kalite çalışmalarına yönelik faaliyet ve projelerini belirlemeleri gerekmektedir. Bütün strateji ve planların belirlenmesi sonrasında süreç uygulanmaya başlayacaktır.

e.Denetim

Toplam kalite sürecinde önemli olan unsurlardan birisi de denetimdir. Süreç içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin kurum tarafından belirlenen amaçlara yapmış olduğu katkıyı ve süreç içerisinde yaşanan aksaklıkları tespit etmek gerekmektedir.

f.Sürecin Yeniden Başlatılması

Yükseköğretim kurumu kalite çalışmaları sonrası gerekli denetimleri gerçekleştirdikten sonra kalite sürecini yeniden başlatmaktadır. Denetim sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan hatalar düzeltilerek kalite çalışmaları yeniden başlatılmaktadır.

C.Çıktılar

Yükseköğretim kurumlarının gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler belirli çıktıları elde etme amacı ile gerçekleştirilmektedir. Faaliyetlerin sonucunda elde edilen çıktılar; öğrenci kalitesi, öğretim üyesi kalitesi, sosyal memnuniyet, toplumsal sonuçlar, sanayiye katkı ve bilimsel sonuçlar şeklinde özetlenebilir.

Yükseköğretim kurumunun toplam kalite çalışmaları ile birlikte elde edebileceği bu sonuçları kısaca değerlendirmek faydalı olacaktır.

1.Öğrenci Kalitesi

Yükseköğretim kurumlarının önemli varlık sebeplerinden bir tanesi öğrenci kalitesini sağlamaktır. Yükseköğretim kurumları öğrencilere sunmuş oldukları hizmetler vasıtasıyla öğrencilerin çağın gereklerine uygun nitelikleri kazandırmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçlara ulaşma sürecinde toplam kalite felsefesi yol gösterici olmaktadır.

Kurumsal kaliteyi sağlayan yükseköğretim kurumu, öğrencilerinin gerekli kalite ve nitelikte bilgi ve tecrübeyle donanımını sağlayarak istihdam edilebilirlik oranını yükseltmelidir. Yükseköğretim kurumlarının vermesi gereken bütün hizmetleri öğrencilerle buluşturarak öğrencilerin kalifikasyonunu artırmalıdır.

2.Öğretim Üyesi Kalitesi

Yükseköğretim kurumları, toplam kalite çalışmalarını başarılı olarak gerçekleştirdikleri zaman, kurumda faaliyet gösteren öğretim üyelerinin kalitelerinde artış yaşanacaktır. Fikirlerini yönetim sürecine dâhil edebilen, bina-tesis-teçhizat açısından ihtiyaçları karşılanmış ve çalışma imkânları hazırlanmış olan öğretim üyesi, kuruma bağlılık sergileyecektir.

Araştırma görevlisi sürecinden itibaren gerekli akademik ve pedagojik eğitimi alan öğretim üyelerinin kalitelerinde artış yaşanacaktır. Kurumsal faaliyetleri gerçekleştirecek bilgi ve tecrübeye ulaşması konusunda yükseköğretim kurumunun desteğini almış olan öğretim üyelerinin eğitim ve araştırma kaliteleri yükselecektir.

3.Sosyal Memnuniyet

Yükseköğretim kurumu, gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde sosyal kesime olumlu ya da olumsuz etki yapmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı ile hareket yükseköğretim kurumu, faaliyetlerinde sosyal kesimden temsilcilere de yer verdiğinden dolayı sosyal beklentilere karşılık verecektir. Sosyal beklentilerin karşılanması durumunda sosyal memnuniyet ortaya çıkacaktır.

4.Toplumsal Sonuçlar

Toplum, yükseköğretim kurumu ile sürekli etkileşim içindedir. Yükseköğretim kurumunun faaliyetleri doğrudan ya da dolaylı olarak toplumu etkilemektedir. Yükseköğretim kurumundan mezun olan öğrenciler topluma karışarak aldıkları eğitim doğrultusunda toplumsal rollerini oynamaktadır. Yükseköğretim kurumunun faaliyetleri toplumun kültürel ve ekonomik olarak kalkınmasına katkı yapmaktadır.

Yükseköğretim kurumları, toplam kalite çalışmaları çerçevesinde toplumun temsilcilerinin fikirlerini kalite konseyinde dinlemelidir. Bu sayede toplumun istek

ve beklentileri doğrultusunda kurumsal faaliyetler gözden geçirilerek toplumsal talepler karşılanmış olacaktır.

Yükseköğretim kurumu, içerisinde bulunduğu her açıdan kalkındıracak adımlar atmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğü gerçekleştirebilmek için toplam kalite sürecinde toplum temsilcileri ile birlikte hareket edilmesi gerekmektedir.

5.Sanayiye Katkı

Yükseköğretim kurumu, toplam kalite çalışmaları vasıtası ile sanayi kesimi ile birlikte hareket etmektedir. Bu sayede sanayi kesiminin ihtiyacı olan personel ve bilgi tedarikini gerçekleştirmektedir. Kalite çalışmaları yükseköğretim kurumu ile sanayi arasında işbirliği imkânı sağlamaktadır.

Bu işbirliği neticesinde sanayi kesimi yükseköğretimden beklentilerini kuruma doğrudan ulaştırma şansı elde etmektedir. Sanayinin istek ve beklentilerine göre öğrenci yetiştiren yükseköğretim kurumu, mezunlarının istihdamına da katkı sağlamış olmaktadır. Öğrencilere staj imkânlarının sağlanmasının yanında sanayi kesimi de aradığı personel ihtiyacını karşılamaktadır.

Yükseköğretim kurumunun elde ettiği bilimsel sonuçlar sanayi ile birlikte uygulanarak üretime kazandırılabilmektedir.

6.Bilimsel Sonuçlar

Yükseköğretim kurumlarının temel faaliyetlerinden bir tanesi; bilimsel çalışmalar gerçekleştirerek bilim literatürüne katkı yapmaktır. Toplam kaliteyi sağlamış olan yükseköğretim kurumları, akademisyenlere gerekli teşvik ve motivasyonu sağladıkları için bilimsel çalışmaların nitelik ve niceliğinde artış gözlemlenecektir.

Araştırma görevliliği döneminden itibaren eğitim vererek bilimsel çalışmalar hakkında bilgilendirilen ve desteklenen akademisyenlerin çalışmalarının kalitesi yükselecektir. Kalite konusundaki istek ve beklentilerini karar verme sürecine katılarak ifade edebilme imkânları olduğu için bilimsel çalışmalarda artış yaşanacaktır.

İnsan, bina, tesis, teçhizat ve finansal olarak gerekli imkânlar sağlandığı için bilimsel faaliyetler istenilen kalitede gerçekleştirilebilecektir. Toplam kalite çalışmaları bilimsel çıktıların sayı ve kalitesine yansıyacaktır.

D.Denetim

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin denetlenmesi gerekmektedir. Belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesine açıklık getirecek olan denetim, kurumsal kalitenin gerçekleştirme derecesi hakkında da bilgi verecektir.

Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerini denetlemek için iki çeşit yöntemden faydalanılmaktadır. Birinci yöntemde yükseköğretim kurumu bünyesinde oluşturulan kurul vasıtası ile yükseköğretim kurumunun toplam kalite çalışmaları denetlenmektedir. Bu yöntem için kurumda faaliyet gösteren bireylerden temsilci seçilerek denetim kurulu çatısı altında faaliyet göstermeleri sağlanmaktadır.

Yükseköğretim kurumu bünyesinde kurulan denetim kurulu, kalite çalışmalarını takip ve denetim için doğru bir yöntem olabilir. Denetim kurulunda bulunan üyeler, yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen çalışmalarda yer aldıkları için süreci takip etmekte zorlanmayacaktır. Karşılaşılan sorunları ve sorunlara neden olan etkenleri belirleme konusunda kuruma avantaj sağlayabilirler.

Yükseköğretim kurumunun oluşturmuş olduğu denetim kurulunun olumlu yönlerinin yanında birtakım olumsuz özellikleri ile de karşılaşılabilmektedir. Denetim kurulunda bulunan kişiler kurumsal faaliyetleri değerlendirirken tarafsızlıklarını yitirerek hatalı uygulamaların sorun teşkil etmeyeceği eğiliminde olabilirler. Gerçekleştirilen faaliyetlerde yer almalarından dolayı denetim sürecinde taraflı davranabilirler. Bu nedenle, denetim kurulunun kararlarında yer alacak üyelerin değerlendirdikleri alanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerde yer almamaları gerekmektedir.

Toplam kalite çalışmaklarını denetim için faydalanılabilecek ikinci yöntem dış denetim kaynaklarıdır. Kurumun faaliyetlerini bağımsız denetim kurumları vasıtası ile denetleyerek kalite sürecinin vardığı nokta hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.

Bağımsız denetim kurumları, standartlara uygunluk ve süreçlerin işleyişi açısından yükseköğretim kurumunu denetleyecektir. Yükseköğretim kurumu, bu sayede, gerçekleştirilen kalite çalışmalarının dışarıdaki algısını öğrenme fırsatı elde edecektir.

E.Geri Bildirim ve Süreci Yeniden Başlatma

Yükseköğretim kurumunun kalite çalışmaları geri bildirim ve denetim süreci sonrasında yeniden başlamaktadır. Denetim sürecinde ortaya çıkan zayıf yönler ve hatalar iyileştirilerek kalite çalışmaları tekrarlanmaktadır.

Yükseköğretim kurumu bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin geri bildirimleri sürecin olumlu ya da olumsuz etkileri hakkında bilgi vermektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hataya sebep veren etkenler tespit edilmektedir. Elde edilen bilgiler ışığında kurumsal faaliyetler gözden geçirilerek kalite süreci yeniden başlatılmaktadır.

Yükseköğretim kurumuna bağlı olan denetim kurulu ve bağımsız denetim kurumlarının raporları sonrasında kalite çalışmalarında görülen eksik uygulamalar yeni süreçte yer alacaktır. PUKÖ yönteminden de yararlanılan süreci yeniden başlatma aşamasında amaç; sıfır hata ve sürekli gelişmeyi kurumsal anlamda sağlamaktır.

III.DEĞERLENDİRME

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalitenin başarılı olması için kalite hiyerarşisi ilkelerini (insan kalitesi, donanım kalitesi ve süreç kalitesi) kurum içerisinde sağlamak gerekmektedir. İnsan, donanım ve süreç olarak kaliteyi sağlayamayan yükseköğretim kurumu, toplam kaliteyi tesis edemeyecektir.

Toplam kalite uygulamalarınde yer alan lider, öğretim üyeleri, idari personel ve öğrencilerin nitelikleri kalite çalışamalarının sonucuna olumlu ya da olumsuz olarak yansıyacaktır. Aynı şekilde, yükseköğretim kurumunun sahip olduğu bina, tesis ve teçhizatın kalitesi kurumsal kaliyeti etkilemektedir. Toplam kalite çalışmalarına geçilmeden önce bu unsurların kalite standartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Girdi, süreç ve çıktı aşamalarından oluşan kalite uygulamaları sonrasında yükseköğretim kurumlarında toplam kaliteyi elde edebilmek için sürece girdi olarak dâhil olan üretim faktörlerinin kalitesini sağlamak gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumu için belirlenen üretim faktörleri insan kalitesi, finansman, donanım, öğretim teknikleri, akademik, pedagojik bilgi ve girişimcilik

şeklindedir. Bu faktörlerin gerekli kalite standartlarını sağlamadan yükseköğretim kurumunda toplam kaliteyi sağlamak mümkün değildir.

Girdi sürecinin kalitesinin sağlanmasının yanında kalite sürecinin de başarılı olarak tamamlanması gerekmektedir. Süreç aşamasında eğitimi planlama, uygulama, denetim ve sürecin yeniden başlatılması işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu işlemleri gerçekleştirmeyen yükseköğretim kurumu kalite süreci sonunda başarılı çıktı elde edemeyecektir.

Yükseköğretim kurumu toplam kalite sürecinin sonucunda bir takım temel çıktılar elde etmektedir. Bu çıktılar; öğrenci kalitesi, öğretim üyesi kalitesi, sosyal memnuniyet, toplumsal sonuçlar, sanayiye katkı ve bilimsel sonuçlar şeklinde ifade edilmektedir. Girdi ve süreç aşamalarında toplam kaliteyi sağlayamayan yükseköğretim kurumları bu çıktıları elde edemeyecektir.

SONUÇ

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalitenin sağlanabilmesi için gerekli olan en önemli unsur liderliktir. Kalite faaliyetinde rol alacak rektör, dekan, sekreter, bölüm başkanı, müdür ve koordinatörlerin çalışmaları sürecin başarılı olmasında hayati önem taşımaktadır. Lider, kalite çalışmalarında yer almalı ve sürece rehberlik etmelidir.

Yükseköğretim kurumunda kalitenin sağlanması için insan, bina-tesis-donanım ve sürecin kalitesini sağlamak gerekmektedir. Bu unsurların gerekli nitelikleri sağlamama durumunda toplam kalitenin yükseköğretim kurumunda tesis edilmesi mümkün değildir.

Toplam kalite sürecinde öğrencilerin yer alması gerekmektedir. Verilen eğitim ve seminerler ile kalite kültürü öğrencilere kazandırılmalıdır. Öğrencilerin kalite sürecinde yer alması için gerekli teşvik ve motivasyon sağlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumunun etkileşim içerisinde olduğu sanayi çevresinin temsilcileri kalite sürecinde yer almalıdır. Temsilcilerin kalite sürecinde yer alması, yükseköğretim kurumu ile sanayinin işbirliğini sağlayacaktır. Yükseköğretim kurumu ile sanayi işbirliği ise, öğrencilerin istihdam edilmesine katkı sağlayacaktır. Sağlanan işbirliği ile birlikte, sanayi kesiminin ihtiyaç duyduğu kalitede personel yetiştirilebilecektir.

Yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinden etkilenen önemli bir öğe de toplumdur. Bu nedenle toplum, yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinde temsilci bulundurmalıdır. Toplumun yükseköğretim kurumuna yönelik istek ve beklentileri temsilciler vasıtası ile kalite konseyinde paylaşılmalıdır.

Yükseköğretim kurumu, orta öğretim ile irtibatını devam ettirmelidir. Ortaöğretim mezunlarının birer yükseköğretim öğrencisi olacağı düşünülürse, ortaöğretim kurumlarının istek ve beklentileri yükseköğretim kurumları tarafından dikkate alınmalıdır.

Yükseköğretim kurumunda toplam kalitenin sağlanması için, süreci yönetecek olan liderlerden başlanarak herkes kalite konusunda bilinçlendirilmelidir. Liderlere yönelik seminer ya da kurs şeklinde verilecek olan eğitimler, öğrenciler için seçmeli ya da zorunlu ders uygulamaları ile gerçekleştirilmelidir. Sanayi ve topluma yönelik olarak panel, konferans ve bilgilendirici ilanlarla toplam kalitenin anlaşılması ve benimsenmesi sağlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumu akademisyen ve öğrencilerini eğitim hareketliliği konusunda teşvik etmelidir. Fârâbî programı vasıtası ile yurtiçi yükseköğretim kurumlarını görme ve kalite açısından kıyas yapabilme şansı tanınmalıdır. Erasmus ve Mevlana gibi programlar vasıtası ile de yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarında eğitim almaları ve yaşadıkları tecrübeleri kuruma kazandırmaları sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının yükseköğretim kurumu içerisinde hâkim olması için kalite sürecine yukarda bahsedilen bütün bireylerin katılması sağlanmalıdır. Kalite çalışmalarına katılım için gerekli teşvik ve motivasyon sağlanmalıdır. Gerçekleştirilen kalite çalışmaları sonrasında elde edilen verilerle yetinilmemeli ve sürekli gelişme amaçlanmalıdır.

Yükseköğretim kurumları bulundukları ülkenin en önemli yapı taşlarındandır. Bu nedenle yükseköğretim kurumun hizmetlerindeki kalitesi mezunlar ya da diğer bilimsel faaliyetleri vasıtasıyla devleti etkileyecektir. Kurumsal kalitenin sonuçları toplum ve devlet içerisinde karşılığını bulacaktır.

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite anlayışının uygulanması ve yaşanması zorunluluk arz etmektedir. Dünyada yaşanan gelişmelere uyum sağlayan, mezunlarının istihdamında başarılı, sanayi ile işbirliği içerisinde, toplumla iyi ilişkilere sahip bir kurum olmak için toplam kalite çalışmalarını başarılı bir biçimde uygulamak gerekmektedir.

Toplam kalite uygulamaları sihirli bir formülü değildir. Toplam kalite, başarılı bir ekip çalışmasını gerektirmektedir. Nitelikli bir ekip oluşturarak kaliteli bir yükseköğretim kurumunu oluşturmak mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

ABERDEN ÜNİVERSİTESİ KALİTE EL KİTABI, http://www.abdn.ac.uk/registry/quality/. (15.05.2013)

ADELMAN, C., (2008), The Bologna Club: What U.S. Higher Education Can Learn from a Decade of European Reconstruction. Washington, DC: Institute for Higher Education Policy. Location reference: www.ihep.org/Research/GlobalPerformance.cfm.

AKDAĞ, H., (2011), Business Excellence in Kazakh Higher Education Institutions, Emerging Markets Journal, Volume 1.

AKTAN, C., (2003), Özlenen Üniversite/ Yaşanan Üniversite, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.

AKTAN, C., (2004), Nasıl Bir Üniversite?, Değişim Yayınları, İstanbul.

ALDAWESHİ M., (2012), The Relationship between Total Quality Management Implementation and Leadership in Saudi Higher Education, Brunel Business School – Doctoral Symposium 27-28th March.

ALDAWEESH, M., Al-Karaghouli, W., Gallear, D., (2012) The Relationship Between Total Quality Management Implementation and Leadership in the Saudi Higher Education: A Review and Conceptual Framework, European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, Munich, Germany.

ALEXANDİRİS, A., Spasos, S., Petropulos, G., Vaxevanidis N. M., Implementation Of Efqm Model In A Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework And A Case Study, International Journal for Quality Research, UDK - 005.6:378(495), Short Scientific Paper 1.03.

ALİ, M., Shastri, R. K., (2010), Implementation of Total Quality Management in Higher Education, Asian Journal of Business Management 2(1): 9-16.

ALTINSOY, Selcen, (2011), Yeni Devlet Üniversitelerinin Gelişimi: Sorunlar ve Politika Önerileri, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Ağustos 2011; Sayfa: 98-104

ARMSTRONG, M., (2008), How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills, Replika Press Pvt. Ltd.

BECKFORD, J., (1998), Quality a Critical Introduction, Routledge Publication, Kanada.

BEDÜK, A. , (2010), Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.

BEDÜK, A., (2011), Modern Yönetim Teknikleri, Gazi Kitapevi, Ankara.

BERS, T. H. (2008). The role of institutional assessment in assessing student learning outcomes. New Directions for Higher Education 141, 31-39. doi: 10.1002/he.291

BOLOGNA PROCESS IMPLEMENTATİON REPORT, (2012), The European Higher Education Area in 2012, Audiovisual and Culture Executive Agency, Brussels.

BOZKURT, R., (2010), Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 630, Ankara.

BRİDGE, B., (2003), Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları, Beyaz Yayınları, İstanbul.

CASAS, A. M., (2011), Total Quality Management; Quality Culture, Leadership and Motivation, Tesi di Laurea, Politecnico di Milano.

CHUA, C. (2004), Perception of Quality in Higher Education, Proceedings pf the Australian Universities Quality Forum, AUQA Occasional Publication.

CROSBY, Ph., (1979), Quality Classic, Crosby’s 14 Steps to Improvement, McGraw-Hill, www.asq.org. (15.05.2013)

DALRYMPLE, D.F., (2000), ‘From F Winslow Taylor to W Edwards Deming – over a century of progress?’, Proceedings of the 1st International Research Conference on Organisational Excellence in the Third Millenium, Colorado State University, Fort Collins Estes Park, 6-9 August 2000.

DAHLGAARD, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., (2007)Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis Publication.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, From Quality to Execellence: Total Quality Management, (15.05.2013)

http://www.businessballs.com/dtiresources/total_quality_management_TQM.pdf

DEGENAAR, J., Kemenade, E., (1999), Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model Second English Version, Expertgroup HBO, Netherland.

DEMİNG, W. E., (2007), Vyhod İz Krizisa Novaya Paradigma Upravleniya Lyudmi, Sistemami i Protsesami, Alpina Business Books Publication, Moskova.

DEW, J. R., Mcgowan, M., (2004), Continuous Quality Improvement in Higher Education, Praeger Publishers, ABD.

DİKEN, A., (1998), Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları, No: 8, Konya.

DİKEN, A., (2009), Toplam Kalite Yönetimi, Damla Ofset Yayıncılık, Konya

EFİL, İ., (2010), Toplam Kalite Yönetimi, Dora Yayınları, Bursa.

EFİL, İ., (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, Bursa.

EFİL, İ., (1987), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa.

EFİMOV, V. V., (2004),Uluchshenie Kachestvo Proyektov i Protsessov, Ulyanovsk Devlet Teknik Üniversitesi Yayınları, Ulyanovsk.

EFQM EXCELLENCE MODEL®, (2003), Higher Education Version, Sheffield Hallam University, Centre for Integral Excellence.

EGAN, S., (2009) The EFQM Model: Continuous Improvement in Higher Education, HESDA Magazine. Revised.

EĞİTİMDE KALİTE ÖDÜLÜ EL KİTABI, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2007

EREN, E., (1991), Yönetim ve Organizasyon, Küre Ajans, İstanbul.

EVANS, J., (2007), Upravleniye Kachestvom, Unity Publication, Moskova.

FINDIKLI, R. (1999), Kaliteli Bir Güvenlik Hizmetinin Gereği Olarak Polis Eğitimi, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİ Yayın No: 289, Ankara.

FİNNİSH HİGHER EDUCATİON EVALUATİON COUNCİL, (2010), Plan of Action 2010-2013, FINHEEC.

FİSCHER, J., Belcher, R., Cairney, T., (2002), Greater Involvement and Interaction Between Industry and Higher Education, B-Hert Position Paper, No:7, Shell House.

FRİEND-PEREİRA, J. C., Lutz, K., Heerens, N., (2002), European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education, The National Unions of Students of Europe (ESIB), www.esib.org. (15.05.2013)

FURST-BOWE, J., (2009), Systems Thinking: Critical to Quality Improvement in Higher Education, Quality Approaches in Higher Education, Vol.2, No:2.

GENÇ, N., (2005), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GEORGE, C., Cooper, F., Douglas, A., (2003), Implementing the EFQM Excellence Model in a Local Authority, Managerial Auditing Journal, Vol. 18 Iss: 2, pp.122 – 127.

GİBBS, G., (2010),Dimensions of Quality, The Higher Education Academy Publication, Hessington.

GOETESCH D., & Davis S. (1997). Introduction to total Quality. Upper saddle River, New Jersey: prentice – hall.

GORBASHKO, E. A., Bonyushko N. A., Semchenko, A. A.,(2011), Garantii Kachestva Vysshego Obrazovaniya v Usloviyah Mezhdunarodnoy İntegratsii, Saint Petersburg Devlet Ekonomi ve Finans Üniversitesi Yayınları, St Petersburg.

GORRENFLO, G., Moran, J. W,. (2009), The ABCs of PDCA, http://www.naccho.org/topics/infrastructure/accreditation/upload/ABCs-of-PDCA.pdf (15.05.2013)

GÜMÜŞ, A., Kurul, N., (2011), Üniversitelerde Bologna Süreci Neye Hizmet Ediyor? Eğitim Sen Yayınları, Ankara.

HAAKSTAD, J., Hamalainen, K., Kangasniemi, J., Lindeberg, T., Sjölund, M., (2001), Quality Assurance in the Nordic Higher Education, ENQA Occasional Papers 2, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, Finland.

HAASET, E., Cunningham, P., Kancheva, E., (2002), IT Outsourcing in Higher Education, Educause Center for Applied Research, Volume:1.

HALİS, M., (2010), Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

HALİS, M., (2000), Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Yayınları, İstanbul.

HARVEY, L.,(1995), 'Editorial: The quality agenda', Quality in Higher Education, 1(1).

HARRISON, J. P., (2010), Strategic Planning and SWO Analysis, http://www.ache.org/pdf/secure/gifts/Harrison_Chapter5.pdf (15.05.2013)

HODGETTS, R. M., Greenwood,R., (1995), Alive and Well and Ready for the 21st Century, Academy of Management Best Papers Proceedings, P.218

IMAI, M., (2005),Kaizen: Klyuch k Uspehu Yaponskih Kompaniy, Prioritet Publication, Moskova.

IMAI, M., (2005),Gemba Kaizen: Put k Snizheniyu Zatrat i Povysheniyu Kachestva, Prioritet Publication Moskova.

ING, L. C., Abraham, D. W., Dereje, E. W., (2011), Fishbone Diagram Approach for Improving the Passing Rate for Basic Engineering Subjects, Teaching and Learning Conference.

ISHIKAWA, K., (1998), Shto Takoe Vseobsheye Upravleniye Kachestvom? Yaponskiy Put, TKB İntersertifika Yayıncılık, Moskova.

IŞIĞIÇOK, E., (2007), Çalışan Memnuniyet Araştırmalarında Kimlik Bilgileri Sorunu,(15.05.2013) http://www.ekohaber.com.tr/index-ekohaber-5-haberid-4978.html

JİANZHONG, C., De Graeve, J., (2005), Project Report: University Industry Partnership in China: Present Scenario and Future Strategy, UNESCO, Beijing.

JUCEVİCİENE, P., (2009), Controversies of Quality Perception in Higher Education and Their Consequences ,n Quest for the Alternetive Solutions, Social Sciences Journal, Sayı 3(65).

JURAN, J.M., (1973), The System and Quality Control, Selected Papers No: 15, TPOK/Juran Institute

JURAN, J., Godfrey, A.B., (1999),Juran’s Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill Co., New York.

KARPENKO, M. P., (2012), Kachestvo Vysshego Obrazovaniya, Sovremennoe Gumanitarnaya Akademiya (SGU) Yayınları.

KNAP, J., Siegel, D. J., (2009), The Business of Higher Education: Management and Fiscal Strategies, Volume:2, Greenwood Publishing Group, California.

KOÇEL, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

KOSLOWSKİ, F., (2007), Quality and Standarts in Higher Education: Industry as Archtype, International Journal of Quality and Standards , www.bsieducation.org/standardsinaction.

LEE, D., (2004) Conducting a SWOT Analysis, Futurscope Ltd., http://www.ucc.ie/en/qpu/guidelines/sar/documentfile-57350-en.pdf (15.05.2013)

LEONARD, D., (2008), Quality and Leadership, Quality Texas Foundation, www.texas-quality.org (15.05.2013)

LYDERS, R., (1979), Results-oriented Management through MBO, Houston Academy of Medicine-Texas Center Library, Bull. Med. Libr. Assoc. 67 (3). Houston Texas.

MAGNALE, V. S., Potluri, R. M., (2011), Quality Management in Indian Higher Education System:Role of Internal Quality Assurance Cell (IQAC), Asian Journal of Business Management, 251-256.

THE MALCOLM BALDRİGE NATİONAL QUALİTY AWARD, (2012), Education Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce.

MARSH, D.T., (1992), Leadership and its functions in further and higher education. Mendip Paper. The Staff College, Bristol.

MAZALETSKAYA, A., Steed, C., Maslow, D., (2010), The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey, Higher Education in Europe, 30:3-4, 307-319.

MEB, (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Cilt 1, Konya Meram Endüstri Meslek Lisesi Matbaası, Konya.

NAEEM, H., Gul, A., Jafery, A. S., Rafiq, J., (2012), Improving Employees Performance Throught Total Quality Management, International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No:8, pp. 19-24.

NAIDU, N. V. R., Rajendra, G., (2006), Total Quality Management, New Age International Publishers, Yeni Delhi.

NEAVE, H., (2005), Prostranstvo Doktora Deminga: Printsipi Postroyeniya Ustoychivogo Biznesa, Aplina Business Books Publication, Moskova.

OMACHONU V. K., Ross, J. E., (2004), Principles of Total Quality, Third Edition, CRC Press, Florida.

OWLIA, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. Quality Assurance in Education, 4(2), 12–20.

PURSIAYNENA, K., Medvedeva, (2005), S. A.,Bolonskiy Proses i Ego Znachenie Dlya Rossii Integratsiya Vysshego Obrazovaniya v Evrope, Rossisysko-Evropeyskiy Tsentr Ekonomicheskoy Politiki.

RAMPERSAD, H. (2005), Obshee Upravleniye Kachestvom Lichnostnye i Organizatsionnie İzmeneniya, Olimp Business Publication, Moskova.

RECOGNATION BOOK, (2012), EFQM,

http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Book%202012%20for%20website.pdf (15.05.2013)

RESEARCH BASED SURVEY, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 2, Issue 2.

REVIEW OF QUALITY TEACHING IN HIGHER EDUCATION, http://www.oecd.org/edu/imhe/44058352.pdf (15.05.2013)

SALAMH, R., Alzyadat, M. A., Alnsour, J. A., (2011), Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3.

SALLIS, E. (2005), Total Quality Management in Education, Thirt Edition.

SANDRAS, W. A., (1987), Total Quality Control and the Problem Solving Storyboard, http://pciconsulting.home.att.net (15.05.2013)

SERRAT, O., (2010), The Five Ways Technique, Washington, DC. Asian Development Bank.

SHIEH, C., Wang, I., (2006), The Impact of TQM Implementation on Employess's Performance in China-An Example of Shangai Fu-Shing Company, Journal of Statistics & Management Systems, No. 3, pp. 497-518.

SOKOVIÇ, M., Pavloviç, D., Pipan, K. K., (2010), Quality Improvement Methodologies PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, Journal of Achşevements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 43, Issue 1.

ŞANDRU, I. M. D., (2008), Dimensions of Quality inHigher Education: Some insights into quality-based performance measurement, Synergy Journal, Volume 4, No:2.

ŞİMŞEK, M. Ş., (2007), Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Ş., (2008), Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi, Konya.

THAMİZHMANİİ, S., Hasan, S., (2010), A Review on an Employee Empowerment in TQM Practice, Journal of Achievements in Materiala and Manufactoring Engineering, Volume 39, Issue 2.

TEKİN, M., (1999), Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular Ofset, Konya.

TEKİN, M., (2004), Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

THENMOZHİ, M., Evolution of Management Theory, Indian Institute of Technology Madras, http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management_Science_I/Pdfs/1_2.pdf(15.05.2013)

TJELDVOLL, A., (2009), Philosophical and Managerial Insights on The Way Towards The Knowledge and Learning Society: A Lao Wai's Reflections on Education Quality in East Asia-Focus Hong Kong, Social Sciences Journal, Sayı 2(64).

THOMSON, T., (1998), Management by Objectives, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition.

TUNA, Ö., Çakırer, M.A., (2008), Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.X, S II.

TURNER, D. A., (2011), Quality in Higher Education, Sense Publishers, Rotterdam.

UNESCO, (2011), Understanding and Assessing Quality, Module 4, International Institute for Educational Planning, Paris.

ÜLGEN, H., (1997), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Vakfı, Yayın No: 3, İstanbul.

VİJANDE, M. L. S., Gonzalez, L. I. A., (2007), TQM and Firms performance: An EFQM Excellence Model.

VLÃSCEANU, L., Grünberg, L., and Pârlea, D., 2007, Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions (Bucharest, UNESCO-CEPES) Revised and updated edition. ISBN 92-9069-186-7.

VUGHT, F. A., Westerheijden D. F., (1994), Towards a General Model of Quality Assessment in Higher Education, Higher Education Journal, Vol. 28, No. 3, pp. 355-371.

WATTY, K. (2003), When will Academics Learn about Quality?, Qualityin Higher Education, Vol. 9, No.3.

WEİHRİCH, H., (1979), SAMBO: The Systems Approach to MBO. Proceedings, International Management By Objectives Conference, 1979, Denver, Colorado: Management Center, Bowling Green University, pp. 181-185.

WESSELS, M. L., Jacobsz, J. M., (2008), Vıews Of Industry And Higher Education On Cooperative Education In The Gauteng Province Of South Africa, http://www.waceinc.org/papers/madrid/Marius%20Wessels.pdf (15.05.2013)

WİNSTON, B. E., (1997)Total Quality Management a Heartful Approach to Do Things Right, Rogen University School of Business.

YILDIRIM, H. A., (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınevi, Ankara.

YOLCUOĞLU, İ. G., (2001), İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, Golden Print Yayınları, İstanbul.

ZABADİ, A. M. A., (2013), Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, Journal of Economics & Finance, Volume 1, Issue 1, 42-60.

ZAPRYAGAYEV, S.A., Karavayeva E. V., (2007), Globalizatsiya i Sistemy Obespecheniya Kachestva Vysshego Obrazovaniya, İzdatelstvo Moskovskogo Universiteta.

ZUPAN, N., Kern-Pipan, K., (2005), Embracing Excellence in High Education Process, The 4th International Conference of the Central and Eastern European Countries.

İNTERNET KAYNAKLARI:

http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html (15.05.2013)

http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html (15.05.2013)

http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives.html (15.05.2013)

http://ria.ru/vybor2012_putin/20120213/564223191.html) (15.05.2013)

http://www.tccb.gov.tr/haberler/170/82801/universiteler-artik-esas-var-olus-sebeplerini-kavradilar.html (15.05.2013)

http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz;jsessionid=A2CD6B5C061DA80D6509A737173F62B1 (15.05.2013)

http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/Ourhistory/tabid/123/Default.aspx (15.05.2013)

http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/tabid/108/Default.aspx (15.05.2013)

http://www.nilufer.bel.tr/anahaber.php?id=1629 (15.05.2013)

http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf

http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18 (15.05.2013)

http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html (15.05.2013)

http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html (15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&i=13 (15.05.2013) (15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&i=5 (15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=53 (15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=85(15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=96 (15.05.2013)

https://bologna.yok.gov.tr/?page=yazi&c=2&i=6 (15.05.2013)

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm (15.05.2013)

http://www.ua.gov.tr/programlar/hayatboyu-%C3%B6%C4%9Frenme-program%C4%B1/leonardo-da-vinci-program%C4%B1/hareketlilik-projeleri (15.05.2013)

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/ects_en.htm (15.05.2013)

http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/research-and-innovation.aspx (15.05.2013)

http://www.finheec.fi/index.phtml?l=en&s=5 (15.05.2013)

http://www.oaq.ch/pub/en/03_01_00_akkredit_hochschul.php (15.05.2013)

http://www.oaq.ch/pub/en/02_01_00_auftrag.php (15.05.2013)

http://pub.uvm.dk/2005/vetquality/kap02.html (15.05.2013)

http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/management-by-exception (15.05.2013)

http://www.kobitek.com/outsourcing_dis_kaynak_kullanimi_ (15.05.2013)

http://www.guardian.co.uk/education/2012/aug/20/london-metropolitan-university-outsourcing-services (15.05.2013)

http://www.expero2.eu/materials/wp/wp3/0910_wp3_01_compendium.pdf (15.05.2013)

http://www.oph.fi/english/sources_of_information/projects/quality_in_vet_schools/about_self_evaluation/models_of_self_evaluation (15.05.2013)

http://www.oecd.org/edu/imhe/44058352.pdf (15.05.2013)

http://www.culturalchange.co.uk/?page_id=131(15.05.2013)

http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm(15.05.2013)

http://www.itqm.ch/index.php?sector=01&pg=38&language=en. (15.05.2013)

http://www.health.state.mn.us/divs/cfh/ophp/consultation/qi/resources/toolbox/print/swot.pdf (15.05.2013)

http://www.imsworld.org/images/docs/Doc%206i%20issue%201%20guidance%20notes%20on%205%20Whys%20Technique.pdf (15.05.2013)